



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Esimiestyön haasteet perheyrietyksessä

Henriksson Riina

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Esimiestyön haasteet perheyrietyksessä

Riina Henriksson
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Heinäkuu, 2015

Henriksson, Riina

Esimiestyön haasteet perheyriyksessä

Vuosi 2015

Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n johtoryhmän osaaminen sekä kehittää arjen työkaluja esimiestyön tueksi. Yhtenä tavoitteena oli luoda työnjako esimiesten kesken. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä esimiesten työn tehokkuutta, työhyvinvointia sekä saavuttaa parempaa taloudellista tulosta yritykselle. Teoreettisena viitekehyksenä tässä opinnäytetyössä oli osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Työn toimintaympäristönä oli perheyriys.

Työ toteutettiin laadullisena kehittämishankkeena. Kehittämisosuus vaiheistettiin käyttämällä suppeaa Moritzin palvelumuotoilumallia, ymmärrä, kehitä ja toteuta. Kehittämisvaiheessa lähdettiin kokeilemaan sellaisia menetelmiä, jotka ymmärtämisvaiheen jälkeen tuntuivat merkityksellisiltä. Toteuttamisvaiheessa konkretisoitiin kehittämisvaiheen menetelmät, ja arvioitiin kuinka ne ovat toimineet käytännössä. Menetelmänä toteuttamisvaiheessa käytettiin SWOT-analyysia.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Yritys X:n johtoryhmän käyttöön arjen työkaluja, joiden on koettu helpottavan johdon esimiesten työtä, arjen sujuvuutta ja keskinäistä viestintää. Keskeisiä kehittämisprosessin tuotoksia olivat työtehtävälista, työnohjaus, To do -taulu sekä uudet palaveri käytänteet. Kehitettyjen menetelmien voidaan katsoa vaikuttaneen positiivisesti myös tilaajan liikevaihtoon.

Tärkeänä nähdään, että työnohjaus jatkuu nyt aloitetussa muodossa. Työhyvinvointia kehitetään edelleen, mistä on tullut johtoryhmän yhteinen tavoite ja päämäärä. Jatkossa kehittämistyötä on hyvä laajentaa koko organisaation tasolle.

Henriksson, Riina

Challenges in management work at family company

Year	2015	Pages	53
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to examine the knowledge of the leaders of company X and develop tools to support their management work. One of the objectives is to create the division of work between the managers. The purpose is also to increase managers' efficiency, wellbeing in work and to achieve better profit for the company. The theoretical frame of reference in this thesis was on managing and developing knowledge. The business environment was a family company.

The work was fulfilled as a qualitative development project. The development section was built into stages by using the narrow service design of Mortiz; understand, develop and deliver. In the create phase the methods were tested so that after the understand phase they could be carried out. In the deliver phase the methods of the create phase were executed and evaluated. SWOT-analysis was used as a method in the deliver phase.

As a result of this thesis, tools for everyday use for the manager group of company X were created. Those tools are proved to help the managerial work, create ease for everyday life and help mutual communication. The essential products of the development process were a task list, supervision, a To do-board and also new meeting standards. The developed methods have also positively influenced the sales of the commissioner.

It is important that the work control will continue in the same form as it was started. The wellbeing at work will still be improved, as it has become a common goal and target of the management team. In the future it is good to expand the development work to every level of the organization.

Key words: Family company, hospitality field, leading knowledge, leadership, management work, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
2.1	Yritys X	8
2.2	Ravintola-ala	9
3	Osaamisen johtaminen perheyriyksessä	10
3.1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	10
3.2	Johtajuus ja esimiestyö	12
3.3	Perheyriyksen erityispiirteet	13
4	Kehittämisprosessin kuvaus	15
4.1	Vaiheena ymmärtäminen	17
4.1.1	Lähtötilanteen kartoitus	17
4.1.2	"Äidit ja tyttäret"	19
4.1.3	Haastattelu	20
4.1.4	Osaamisluettelo	21
4.1.5	Ymmärtämisvaiheen löydökset	23
4.2	Vaiheena kehittäminen	23
4.2.1	Arjen työkalut	24
4.2.2	Työnjako	26
4.2.3	Työnohjaus ammatillisen kehittymisen välineenä	27
4.2.4	Kouluttautuminen TYHY -toiminnan parantamiseksi	29
4.2.5	Palaverikäytänteet	31
4.3	Vaiheena toteuttaminen	32
5	Johtopäätökset	34
	Kuvat	39
	Taulukot	40
	Kuviot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee johdon ja esimiestyön kehittämistä, tarkemmin osaamisen johtamista todellisessa toimintaympäristössä. Toimintaympäristönä on ravintola-alan yritys, jonka erityispiirteenä on sen organisaatorakenne - perheyritys. Yrityksen organisaatio on kokenut muutoksia tyttärien tultua mukaan yrityksen ”johtoryhmään”. Yrityksen johdon toimintakulttuuri on ollut pitkään selkiintymätön ja esimiestehtävien jakautuminen on ollut suunnitelmaton ja hetkessä sovittua.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selkeän ja tehokkaan työnjaon aikaansaaminen toimeksiantajayrityksen esimiestasolle. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehdään siksi, että tilaajalla ei ole tällä hetkellä esimiestasolla selkeää työnjakoa. Yrityksen johto näkee opinnäytetyön avulla voivansa lisätä työn tehokkuutta, työhyvinvointia sekä saavuttaa parempaa taloudellista tulosta.

Toiminnallinen opinnäytetyö soveltuu hyvin edellä kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Olennaisena piirteenä toiminnallisessa opinnäytetyössä on se, että sen avulla haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa toimivien käytänteiden kehittämiseksi. Sitä ohjaa siis käytännöllinen intressi. Tärkeänä elementtinä on reflektiivisyys. Toiminnallinen opinnäytetyö etenee harvoin suoraviivaisesti ja kehittämisprosessin aikana voi löytyä aivan uusia suunnan avauksia. Ominaista toiminnalliselle opinnäytetyölle on myös se, että tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Prosessin lähtee usein liikkeelle yhden henkilön aloitteesta, mutta laajenee lopulta useamman henkilön yhteiseksi hankkeeksi. (Heikkinen 2015, 204 - 216.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää jokaisen esimiestaholla toimivan henkilökohtaiset osaamisalueet. Sen lisäksi tavoitteena on kehittää arjen työkaluja esimiesten työn helpottamiseksi. Oleellisena osana hanketta on saada luotua työnjako esimiesten kesken.

Keskeisinä käsitteinä työssäni ovat johtajuus ja esimiestyö, osaamisen johtaminen, perheyritys, ravintola-ala sekä työhyvinvointi. Työn teoreettisena viitekehyksenä on osaamisen johtaminen, joka tiivistetysti tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jonka avulla yritys vaalii osaamistaan sekä kehittää, uudistaa ja hankkii osaamista yrityksen strategian edellyttämällä tavoilla (Viitala 2008, 14 - 16). Osaamisen johtamista käsitellään laajemmin luvussa 3.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena kehittämishankkeena. Kehittämishanke osuu vaiheistetaan käyttämällä suppeaa Morizin mallia ”ymmärrä, kehitä ja toteuta”. Kehittämisosuus esitellään raportin luvussa 4. Raportin kirjoittamisessa on käytetty vetoketjumallia.

Aihe opinnäytetyöhön löytyi keväällä 2014, jolloin aloitin opinnäytetyökurssin. Tiesin jo valmiiksi haluavani tehdä työn liittyen Yritys X:n johtamis- ja esimiestyön kehittämisestä. Aihe rajautui opinnäytetyöohjaajani avustuksella käsittelemään ja kehittämään sellaisia käytänteitä, joiden avulla esimiestyötä tilaaja organisaatiossa voidaan lähteä tukemaan. Kun aihe oli hyväksytty, käynnistyi työn empiirinen kenttätutkimusvaihe. Opinnäytetyömenetelmät ovat eläneet ja muokkautuneet kenttätutkimusvaiheen aikana. Menetelmävalintoja on esitelty luvussa 4. Työn edetessä kenttätutkimusvaihe nosti keskeiseen asemaan erityisesti perheyrittäjän merkityksen tässä opinnäytetyössä.

Tässä opinnäytetyöraportissa kuvaan pitkää tutkimusjaksoa, joka on kestänyt noin puolitoista vuotta. Näin pitkä opinnäytetyöprojekti lienee poikkeuksellinen verrattuna normaaliin opinnäytetyöprosessiin. Tässä hankkeessa olen edennyt ymmärrä vaiheesta kehittämisen kautta toteutusvaiheeseen. Poikkeuksellista tässä mielestäni on se, että olen hankkeen aikana saanut toteutavaiheen tuloksia, joita on viety käytäntöön ja nähty mitkä niistä toimivat ja mitkä eivät. Olen pystynyt tuomaan tämän opinnäytetyön pohdintaosuuteen valmiita tuloksia ja niistä johdettuja ja käytäntöön vietyjä työmenetelmiä, joiden toimivuutta ja tehokkuutta voidaan tarkastella.

2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on yksi Etelä-Suomalaisessa kaupungissa toimiva pitkän linjan ravintola-alan perheyrittäjä. Opinnäytetyön toimeksiantaja halutaan pitää anonyyminä intimiteetin suojaamiseksi. Yhtenä syynä on muun muassa se, että opinnäytetyöntekijä on yksi yrityksen johtotehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Tässä opinnäytetyössä käytän yrityksestä nimeä; Yritys X. Myös yrityksen kolmelle johtotehtävissä työskentelevälle henkilölle annetaan tekstissä nimitykset H1, H2 ja H3.

Yritys X käsittää yhteensä neljä toimipistettä, joista kolme toimii Kymenlaaksossa ja yksi pääkaupunkiseudulla. Yritys toimii pääosin ravintola-alalla, mutta liiketoimintaan liittyy myös pienimuotoista liiketilojen vuokraustoimintaa. Yrityksessä X on tällä hetkellä noin 25 työntekijää, joihin lukeutuvat toimitusjohtaja, ravintolavastaava, ravintolapäällikkö, joukko tarjoilijoita, järjestyksenvalvojia sekä siivoojia.

Yritys X on elänyt muutosvaihetta viimeiset 4 vuotta kun omistajaperheen jäsenet ovat hakenneet paikkaansa organisaatiossa. Tähän vaikuttaa yrittäjäperheen lasten kasvaminen työikäisiksi sekä perheen sisällä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset. Vielä ei kuitenkaan ole sukupolvenvaihdoksen aika. Yrittäjäperheen tavoitteena on löytää tasapainoinen rytmi työn ja perhe-elämän välille, sekä rakentaa toimiva organisaatio yritykseen niin, että se palvelee

tuottavasti Yritys X:ää sekä tuo leivän ja rauhan pöytään yrittäjäperheelle. Tämän tarpeen innoittamana on lähdetty tutkimaan ja kehittämään Yritys X:n toimintaa tämän opinnäytetyön muodossa.

Seuraavassa esittelen tiiviisti ne toimintaympäristöt, joista tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkasteltiin kenttätutkimusmenetelmin esimiestyötä ja siellä ilmeneviä ongelmia, jotta pystyttiin tekemään alkukartoitus. Esimiestyön havainnointi tapahtui pääosin Yritys X: yökerhon kanssa samoissa tiloissa sijaitsevassa toimistossa, jossa kolme yrittäjäperheen jäsentä työskentelevät päivittäin.

Alkukartoitus tilanteessa huomattiin, että yrittäjäperheen jäsenet veivät ajoittain töitä myös koteihinsa ja vapaa-ajalleen, joten silloin toimintaympäristö laajeni hetkittäin pois työpisteistä. Työasiat nousivat esiin myös työn ulkopuolisissa yhteisissä kohtaamisissa, olivatpa yrittäjäperheen jäsenet sitten kodeissaan tai vapaa-ajan harrastuksissa. Nämä toimintaympäristöt ovat tämän opinnäytetyön kannalta yhtä merkittäviä kuin itse toimistohuone Yritys X: tiloissa. (H2 2014.)

Yritys X:n toimipisteet sijaitsevat kahdessa eri kaupungissa, joiden välinen matka on noin 130 kilometriä. Työasioita puitiin myös automaatoilla sekä konkreettisesti ratkottiin käytännön ongelmia neljässä eri toimipisteessä. Etäjohtaminen ja tiedottaminen puhelimitse ja sähköpostilla saattoi myös tapahtua ajasta tai paikasta riippumatta. Näiden toimintaympäristöjen, joita ei ole tietoisesti kohdennettu työasioille, lisäksi varsinaisia työn_ kehittämiseen tarkoitettuja työympäristöjä ovat olleet muun muassa työnohjaustilanteet ja palaverit. Toimintaympäristö on siis laaja ja monipuolinen. (H2 2014.)

2.1 Yritys X

Opinnäytetyön kohteena ja tilaajana on todellinen yritys, jolla on yritystietorekisterissä olemassa oleva nimi, sekä kaupparekisteriin rekisteröity aputoiminimi. Yritys on perustettu 1996, Yritys X:n ravintolat sijaitsevat kahdella eri paikkakunnalla Etelä-Suomessa. Yritys X lukeutuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sen liikevaihto on vuosittaisella tasolla noin 1,3 miljoonaa euroa (Yritys X:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös 2014).

Vuonna 1996 toiminta on aloitettu vuokratiloissa kahdessa toimipisteessä, joiden tilat kattoivat noin 600 asiakaspaikkaa. Vuonna 2001 näiden kahden toimipisteiden toimitilat ostettiin yrityksen omistukseen. Tämän jälkeen Yritys X:n toiminta on laajentunut. Vuonna 2006 ostettiin kaksi toimipistettä pääkaupunkiseudulta, joista toisesta luovuttiin vuonna 2009. Vuonna 2013 investoitiin yhteen uuteen ravintolaan, jonka toimitilat ostettiin samalla yrityksen omis-

tukseen. Ravintolatoiminnan lisäksi yrityksellä on pienimuotoista liiketilojen vuokraustoimintaa, mutta ravintola-ala on kuitenkin yrityksen päätoimiala. (H1, 2015.)

Merkityksellistä Yritys X:n toiminnassa on se, että valtaosa yrityksen omistamista ravintoloista toimii omissa liiketiloissa, joka ei tänä päivänä ole kovinkaan tavanomaista ravintola-alalla. Lisäksi yrityksen omistamien ravintoloiden (kolme pubia sekä yksi yökerho) konseptit poikkeavat täysin toisistaan ja niiden perus toiminta-ajatus on täysin erilainen. Tämä tekee Yritys X:n toiminnasta kannattavaa ja ainutlaatuista. Näin ollen on välttytty siltä, että toimipisteet kilpailisivat keskenään. (H1, 2015.)

2.2 Ravintola-ala

Ravintola-alaa voisi tarkastella samassa kontekstissa ja osana matkailu-alaa. Sillä on merkittävä vaikutus kansantalouteen ja Suomeen tulevat matkailijat käyttävät runsaasti alan palveluita ja nykypäivänä odottavat myös saavansa laadukasta palvelua. Tämä vaatii yritys- ja organisaatiotasolla palveluosaamisen vahvistamista ja hyvää johtamista. Yrityksissä onkin nyt ja tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota johtamisen laatuun ja työskentelyolosuhteisiin. (Eräsalonen 2008, 9 - 10.)

Yritys X toimii ravintola-alalla, tarkemmin anniskeluravintoloiden maailmassa. Viimevuosina matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät Suomessa ovat olleet heikkoja ja työllisyys laskenut. Matkailu- ja ravintolapalveluiden maailmassa vaikuttaa MaRa ry, joka on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö. Mara ry:n toukokuussa 2015 julkaisemassa artikkelissa todetaan, että alalla myynti on laskenut edelleen. Kannattavuus heikkenee entisestään ja henkilöstön määrä vähenee. Ravintola-alan näkymät pysyvät siis edelleen vaisuina ja normaalia heikommalla tasolla. Huolestuttavaa on myös se, että henkilöstön määrän odotetaan laskevan edelleen. Nämä artikkelissa todetut faktat kuvaavat varmasti hyvin alalla toimivien yrittäjien huolta omasta elinkeinostaan sekä myös työntekijöiden huolta työpaikkojen pysyvyydestä. (Lappi 2015.)

Heikosta taloudellisesta tilanteesta huolimatta, yrittäjät katsovat tulevaisuuteen positiivisin mielin. Uskotaan, että alalle on mahdollista saada 30 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Uusien työpaikkojen syntyminen edellyttää kuitenkin kotimaisen ostovoiman ja hintakilpailukykyyn parantamista. Nähdään, että alan työllisyys on mahdollista saada nousuun oikeilla toimilla. Muissa Pohjoismaissa matkailua ja ravintola-ala kasvaa ennätysnopeasti, ja esimerkiksi Ruotsissa matkailu- ja ravintola-alalle on syntynyt noin viisikymmentä uutta työpaikkaa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Uudet työpaikat matkailu ja ra-

vintola-alalla helpottaisivat myös Suomessa kasvanutta nuorisotyöttömyyttä. Tällä hetkellä alan työntekijöistä kolmannes on alle 26-vuotiaita. Matkailualat työllistävät kokonaisuudessaan noin 140 000 työntekijää kaikkialla Suomessa. (Lappi 2015.)

3 Osaamisen johtaminen perheyrityksessä

Tässä luvussa perehdytään osaamisen johtamiseen ja sen ulottuvuuksiin tämän opinnäytetyön teeman näkökulmasta. Avaan aluksi osaamisen johtamisen käsitettä, jonka jälkeen käsittelen johtajuuden ja esimiestyön, muutostilanteiden sekä perheyrityksen käsitteitä teoriakirjallisuuden pohjalta omissa alaluvuissa. Aihealueet ovat todella laajoja, joten tässä keskityn vain sellaisiin sisältöihin, jotka koen opinnäytetyöni kannalta oleellisiksi.

Viitalan (2008) mukaan osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Se sisältää kaikkea sellaista toimintaa, jonka avulla yritys vaalii osaamistaan sekä kehittää, uudistaa ja hankkii osaamista yrityksen strategian edellyttämällä tavoilla. Yksi tärkeimmistä osa-alueista osaamisen johtamisessa on ihmisten osaamisen vaaliminen, sen tason nostaminen ja hyödyntäminen organisaation ja yrityksen liiketoiminnassa. Kun johdetaan yrityksessä toimivien ihmisten osaamista, on esimiehillä oltava selkeä näkemys koko yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteesta, jotta se palvelee myös yrityksen tuloksellisuutta. (Viitala 2008, 14 - 16.)

Toiminnan näkökulmasta osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen määrittämistä, huomioiden myös yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Prosessin seuraavana vaiheena on osaamisen nykytason arviointi tavoitetasoon verrattuna. Näiden prosessivaiheiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmat. Tärkeää on, että suunnitelmat viedään käytäntöön ja ne jalkautetaan yrityksessä toimivien ihmisten henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tasolle. (Sydänmaanlakka 2007, 287; Sydänmaanlakka 2012, 173.)

3.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Hyvä liikeidea, tehokas organisaatorakenne, sujuva tuotantoprosessi, terve pääomarakenne, nämä ovat olleet menestyksekkäiden yritysten tunnusmerkkejä. 1980 - luvun lopulla edellä mainittujen tekijöiden rinnalle nostettiin osaaminen. Siitä lähtien sekä tieteen, että käytännön kentillä on käyty paljon keskustelua liittyen organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, strategisen osaamisen, tiedon johtamisen ja osaamisen johtamisen teemoihin. Tämä keskusteluaalto herätti yritykset kehittämään

osaamisen johtamisen käytäntöjä. Tämä tapahtui 1990 - luvulla, josta lähtien osaamisen johtaminen on noussut uudella tavoin ihmisten tietoisuuteen. (Viitala 2008, 7.)

Osaamisen johtamiseen on Viitalan mukaan liittynyt kuitenkin enemmän hämmennystä kuin moneen muuhun kehittämisalloon. Siitä on puuttunut selkeys, ongelmana ovat olleet ilmiön monitasoisuus sekä sekavat käsitteet. Kirjallisuus ja asiantuntijat ovat usein painottaneet jotakin tiettyä näkökulmaa, jolloin yrityksiltä on helposti jäänyt hahmottamatta osaamisen johtamisen kokonaisuus. (Viitala 2008, 7.)

Osaamisen järjestelmällinen johtaminen on näyttänyt hankalalta tehtävältä, vaikka ylhäältä katsottuna se näyttääkin selkeältä ja keskeiseltä kilpailutekijältä. Fakta on se, että johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin tiedostettu kohde. Kun tiedostetuksi kohteeksi otetaan osaaminen, tarvitsee johtaja tietoa osaamisen ilmiöstä, sen kehittämisestä sekä suunnittelu-työkaluja käyttöönsä. Yrityksen toimintaympäristö ja yrityskulttuuri vaikuttavat myös osaamisen johtamiseen ja siihen kuinka nopeasti se saadaan osaksi yrityksen strategiaa. (Viitala 2008, 18 - 21.)

Kun osaaminen ja sen johtaminen on juurtunut syvälle yrityksen strategiaan, visioon, yrityskulttuuriin ja jokapäiväiseen toimintaan, se täyttää Viitalan mukaan seuraavia tunnusmerkkejä: Osaamisen johtamisesta on tullut osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa. Se on siis samanlaisen huomion sekä systemaattisen toiminnan ja tarkastelun kohteena kuin muutkin yrityksen menestyksen perustekijät. Tämä voi näkyä konkreettisesti esimerkiksi yrityksen vuosikellossa, joka rytmittää yrityksen toimintaa. Yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat jatkuvasti osaamisen kehittymistä organisaatiossa. Osaamisen ja sen edistämiseksi tehdyt toimet sekä niiden tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena. Ja koska osaamista arvioidaan, palkitsemisjärjestelmässä on huomioitu myös osaaminen ja sen edistäminen. Yrityksessä on ammattitaitoa osaamisasioiden hoitamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat saaneet valmennusta osaamisen johtamiseen ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään. Yrityksestä löytyy osaamisen johtamisen erityisosaajia tukemaan muuta organisaatiota. Viimeisenä tunnusmerkkinä voidaan nähdä, että osaamisen johtamista käsitellään yrityksen viestinnässä kuten muitakin johtamisen alueisiin liittyviä aiheita. (Viitala 2008, 21 - 22.)

Jos edellä mainitut asiat toteutuvat, tukee yrityksen kulttuuri tietoisesti osaamista. Asia on tällöin itsestään selvä ja rutiinin tasoista toimintaa. Kun osaamisen johtaminen on juurtunut yritykseen, siellä kuullaan puhuttavan osaamisesta, oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä usein, monissa yhteyksissä ja mikä tärkeintä, luonnollisena asiana sekä osana yrityksen jokapäiväistä ja arkista kommunikointia. (Viitala 2008, 22.)

Yrityksen menestyksen perustana oleva osaaminen on kombinaation yksilöiden osaamista. Yksilöiden osaamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota he tuovat mukanaan yritykseen ja käyttävät työssään. Ilman henkilöstön osaamispääomaa ei voida puhua kilpailukykyisestä yrityksestä. Nykypäivänä yritysten kilpailukyky perustuukin siihen, millä tavoin yksilöt ja heidän yritykseen tuoma osaaminen kytkeytyy toisiinsa ja kuinka tämä yhdistetty osaaminen muodostaa toimivan kokonaisuuden.

Jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää, on yksilöillä, tiimeillä ja erilaisilla työryhmillä oltava kokonaiskäsitys osaamisestaan. Borgman ja Packalén käyttävän teoksessaan havainnointivälineenä osaamissärmiötä. Osaamissärmiö koostaa ja visualisoi osaamisen osaamispotentiaaliksi, joka rakentuu työtä koskevista tiedoista, taidoista ja liikkeelle panevasta voimasta. Vastaava menetelmä löytyy myös Viitalan lähdeaineistosta, jossa hän on nimennyt menetelmät osaamispyöräksi ja osaamislueksi. Näitä Viitalan mukaisia kartoitusmenetelmiä tulen käyttämään myöhemmin opinnäytetyössä. (Borgman & Packalén 2002, 47; Ståhle & Grönroos 1999, 73; Viitala 2008, 125 - 126.)

3.2 Johtajuus ja esimiestyö

Yrityksen toiminta on ravintola-alalla ihmisten varassa. Yrityksessä työskentelevistä ihmisistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävät, strategia ja visio toteutuvat. Lopputulokseen vaikuttaa tietysti myös ympäristön tarjoamat puitteet, mutta organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka. Voimavarana tämä kivijalka on samaan aikaan hauras. Tässä kohtaa kuvioon astuu usein johtajuus, johtaminen ja esimiestyö. Mitä enemmän tuotanto on ihmisten henkisen ja fyysisen kapasiteetin varassa, sitä suurempi osa yrityksen kustannuksista tulee työvoimasta. Ihmisten johtaminen on erityisen haastava tasapainottelun kenttä yrityksen liiketoiminnassa. Yrityksessä työskentelevien ihmisten voimavarojen johtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välinen yhteys on jo kymmenien vuosien ajan nähty kirjallisuudessa itsestään selvänä asiana. Viimevuosina on kuitenkin vasta herätty valmentamaan esimiestyöhön ja osaamisen johtamisen laaja-alaisempaan tarkasteluun. (Viitala 2007, 8 - 11.)

Johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, joka pitää sisällään suunnittelua, organisoimista, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaminen voi olla haastavaa ja monimutkaista, mutta sen ytimessä voi löytää nämä tietyt perusasiat, jotka jokaisen tulisi hallita. Johtaminen on viime kädessä hyvin konkreettista ja arkista toimintaa, jota ei kannata liika teoretisoida. Johtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Opinnäytetyöni aihealue keskittyy suurimmaksi osaksi ihmisten johtamiseen, joten asioiden johtaminen jää tässä osuudessa pienemmälle huomiolle. Johtajuus taas on vuorovaiku-

tusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 172.)

Todellisen menestyksen, sekä omasta työstä nauttimisen avain on usein ihmisten johtamisessa se, että viihtyy esimiehenä tai johtajana. Teoksessa Arvostus, joka on valmentava kirja esimiehille todetaan, että esimiehenä tai -naisena työskentely on monialainen ammatti. Valta tuo vastuuta. Esimiesten tekemät valinnat ja päätökset vaikuttavat suoraan heidän alaisten elämään. Todellisessa johtajuudessa esimestä itseään arvostetaan ja kunnioitetaan siksi, että hänellä on harkintakykyä, inhimillisyyttä ja sydäntä. Ei siksi, että hänellä olisi valtaa. Olen käyttänyt teosta myös opinnäytetyön kehittäjä ja toteutaja osioissa, sillä johtajuutta ja esimiestyötä tarkastellaan, ohjataan ja opastetaan henkilökohtaisten vahvuuksien kautta. (Kurttila, Laane, Saukkola & Transberg 2011, 9 - 10.)

Johtajat on nähty johtajuuskirjallisuudessa jo pitkään ongelmanratkaisijoina. Edelleenkin taito ratkaista ongelmia on yksi johtajien perusominaisuuksista, mutta Malik tuo teoksessaan esille vielä tärkeämmän seikan, mahdollisuuksien tunnistamisen. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten opinnäytetyön kirjallisuutta lukiessani on ollut hienoa huomata, että 2000-luvun johtajuutta käsittelevät kirjat ovat ottaneet näkökulmaksi positiivisemmän sekä universaallimman tavan tarkastella asioita ja johtajuutta. Tuoreimmat teokset ottavat johtajuuden käsitteisiin mukaan eettisyydet, arvot, työhyvinvoinnin, luovuuden, mahdollisuudet, innovaatiot, entisajan unohtuneet viisaudet sekä inhimillisyyden unohtamatta ajaa yritysten etuja sekä tuloksellisuutta. (Malik 2002, 137.)

3.3 Perheyriksen erityispiirteet

Perheyriksen määrittely kirjallisuuden pohjalta näyttää olevan kovin kirjavaa, eikä yhtä ainutta oikeaksi havaittua perheyriksen määritelmää ole olemassa. Pwc:n perheyritystutkimuksen raportissa (2012, 5) perheyriksiksi katsotaan yhtiöt, joissa perhe tai suku omistaa vähintään 51 prosenttia yhtiön osakkeista. Johtamisen näkökulmasta perheillä tulee olla hallussaan pääosa johtoasemista ja omistajilla on vastuu päivittäisestä johtamisesta.

Perheyriksissä perhe, liiketoiminta ja omistaminen ovat aina kytköksissä toisiinsa. Perheyriksien liitto määrittelee perheyriksen seuraavien neljän kriteerin perusteella.

Ensimmäiseksi perheyriksessä äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenenä. Toisena kriteerinä pidetään sitä, että äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä. Lisäksi vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa tulee olla mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.

Lopuksi on maininta pörssiin listatuista yrityksistä ja kriteereistä joiden perusteella ne luokitellaan perheyrietyksiksi. (Perheyrietysten liitto 2015.)

Perheyrietyksillä on keskeinen asema maailmantaloudessa. Jopa 70 - 90 prosenttia maailman bruttokansantuotteesta koostuu perheyrietysten edustamista tuotteista tai palveluista. Perheyrietykset työllistävät uskomattomat 75 prosenttia maailman kaikista työllisistä. Erityispiirteenä perheyrietyksissä on perhepääoma, joka erottaa sen kilpailijoista. Perhepääomalla tarkoitetaan perheen mukana oloa yrityksen omistajina, hallituksen jäsenenä tai operatiivisessa toiminnassa. Osa perhepääomaa on myös perhe ja perheen jäsenten väliset suhteet, jotka parhaimmassa tapauksessa tuovat lisäarvoa yritykselle. Näkemykseni mukaan perheyrietysten toiminta ei ole aina helppo yritysmuoto, sillä vain joka kymmenes perheyrietyt selviää kolmannen polveen asti. (Blomqvist, Karkiainen & Elo-Pärssinen 2014.)

Perhepääoma nähdään kuitenkin arvokkaana kilpailutekijänä, ja juuri se selittää Blomqvistin artikkelin mukaan perheyrietyksien jatkuvuuden ja vuosikymmenien mittaiset menestykset. Perhepääomaa ei voi ostaa vaan se kehittyy yrityksissä ajan myötä. Jokaiselle perheyrietykselle kehittyy omanlainen perhepääoma, joka tekee siitä erityisen sekä erottaa sen kilpailijoista. Perhepääoman rinnalle kasvaa usein osaamispääoma. Perheyrietyksissä se tarkoittaa aikojen saatossa luotua osaamista liiketoiminnan johtamisesta, ansaintalogiikasta sekä keskeisistä markkinoista. Tämä osaaminen auttaa usein perheitä määrittelemään myös yrityksensä vision ja sen perusteella tekemään laadukkaampia päätöksiä muun muassa investoinneista, yritystoista, rekrytoinneista ja strategiasta. On huomattu, että menestyneimmät perheyrietykset vaalivat juuri tätä osaamista ja varmistavat ettei se katoa tai unohdu sukupolvenvaihdosten myötä. (Blomqvist ym. 2014.)

Perheyrietyksiä voi tarkastella myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Perheenjäsenet voivat sukupolvenvaihdosten läpi pitää yllä ja luoda pitkäjänteiset, henkilökohtaiset suhteet asiakaseisiin, henkilöstöön, yhteistyökumppaneihin sekä muihin sidosryhmiin. Parhaimmassa tapauksessa luodut suhteet ja verkostot siirtyvät sukupolvelta toiselle ja näin hyödyttävät perheyrietyksiä esimerkiksi talouden suhdannevaihteluissa. (Blomqvist ym. 2014.)

Perheyrietyt on usein omistajansa näköinen. Perheenjäsenten väliset suhteet ja keskinäinen vuorovaikutus tuovat myös erityistä pääomaa perheyrietyksiin. Aktiivinen keskustelu perheen kesken mahdollistaa yhteisen jaetun vision sekä strategian muodostumisen ja määrittelyn omistajina. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja perheen välistä dynamiikkaa. Perheen identiteetti ja tavoitteet yrityksen omistajina kirkastuvat yhdessä luodun vision ja strategian myötä. Usein perheyrietyksissä yrittäjäperheen roolit sekoittuvat työ- ja vapaa-ajalla. Avoimella keskustelulla yrittäjäperheen jäsenten erilaisten roolien velvollisuudet ja oikeudet selkiytyvät, jonka jälkeen perhepääoman dynamiikka saadaan osaksi yrityksen vahvuuksia. Tämän

avulla päästään mittaamaan ja ymmärtämään perhepääomaa ja siten edistämään yrityksen jatkuvuutta sukupolvelta toiselle. (Blomqvist ym. 2014.)

4 Kehittämisprosessin kuvaus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään lähestymistapaa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Opinnäytetyötä ohjaa käytännöllinen intressi, kuten omassa työssäni selkeän ja tehokkaan työnjaon aikaansaaminen. Työssä halutaan siis tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin. Tällaisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Opinnäytetyöni avulla kehitetään tilaajaorganisaation johdon työnjakoa. Tutkimuksessa tärkeän tiedon löytämiseksi voidaan käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä. (Heikkinen 2015, 204.)

Toiminnallisen opinnäytetyön olennainen piirre on se, että sen avulla haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa toimivien käytänteiden kehittämiseksi. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on selvittää kuinka asioiden tulisi olla. Kysymyksen asettelu sisältää jatkokysymyksen: miten toivottu muutos ja tulos saadaan aikaan ja millaista tietoa yrityksen organisaatio tarvitsee kehittämisen tueksi. Arkisesti voidaan siis todeta, että toiminnallisella opinnäytetyöllä ei tavoitella tietoa vain tietämisen vuoksi, vaan kuten tässäkin opinnäytetyössä, haetaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytänteitä. (Heikkinen 2015, 209.)

Yhtenä toiminnallisen opinnäytetyön tärkeänä elementtinä on reflektiivisyys. Tässä työssä reflektiivisyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Yritys X:n johtamisen käytänteet ja toimintatavat otetaan tietoisesti harkinnan ja tarkastelun kohteeksi. Näitä käytössä olevia toimintatapoja tarkastellessa myös pohditaan millaisia päämääriä ne palvelevat. Tämä reflektiivisyys toteutuu tämän opinnäytetyön toteutusvaiheessa, jossa tehdään tietoisia valintoja toimintatapojen jatkamisesta sekä muutoksista. (Heikkinen 2015, 211 - 213.)

Toiminnallinen opinnäytetyö etenee harvoin suoraviivaisesti. Erityisesti työyhteisön toimintaa tarkastellessa on havaittavissa, että joistain pienistä ongelmista tai vähäpätöisiltä tuntuvista kysymyksistä alkaakin kehittyä hyvin merkittäviä kokonaisuuksia toimintatutkimuksen kannalta. Voi käydä jopa niin, että löytyykin aivan uusi suunnan avaus. Omassa työssäni oli nähtävissä, että alkuperäinen ajatus tutkia Yrityksen X osaamisen johtamista ja kehittää siihen toimivia työkaluja, lähti saamaan rinnalleen yhtä merkitykselliset teemat, kuten perheyrittäjyys, vuorovaikutuksen kysymykset sekä työhyvinvointi. (Heikkinen 213.)

Kuten toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista, myös tässä työssä tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tästä johtuen, tutkimuksesta saatu tieto ei voi olla täysin objektiivista. Voidaan todeta, että tutkija tekee tutkimusta ”itsestään ja meistä”. Tämän opinnäytetyön tekijä on osa johtotiimiä, jolloin kaikki johtajuuteen ja esimiestyöhön liittyvät kysymykset ja ongelmanratkaisut, koskettavat yhtäläillä tutkijan omaa toimintaa kuin kahden muun johtoryhmään kuuluvan työtä. Tavoitteena on kuitenkin, että tutkimuksessa nostetaan esiin kaikkien asian osaisten näkemykset, eikä tutkijalla ole etuoikeutettua asemaa nostaa esille vain omia näkemyksiään. Tämä osoittaa toiminnallisen opinnäytetyön yhteisöllistä piirrettä. Tutkimus voidaankin nähdä prosessina, joka lähtee liikkeelle yhden henkilön aloitteesta, mutta laajenee useamman henkilön yhteiseksi hankkeeksi. (Heikkinen 2015, 214 - 216.)

Tässä kehittämisprosessin kuvaus-osiossa avataan opinnäytetyön toiminnallisen osuuden rakentamista ja toteuttamista. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu Stefan Morizin (2005) palvelunkehittämismallin mukaan, josta on valittu tähän opinnäytetyöhön karsittu versio; ymmärrä-, kehitä- ja toteutavaihe. Vaiheissa yhdistyy jokaisen menetelmän teoria tai lähtökohta, toteutus sekä tulokset. Kuvio 1 havainnollistaa kehittämisprosessin vaihteita.



Kuvio 1: Kehittämisprosessin vaiheet

Tästä osiosta käy ilmi, kuinka opinnäytetyö on prosessoitu sekä mistä ja millä keinoin opinnäytetyön tulokset on saavutettu. Tiivistetysti voidaan siis sanoa, että tämä opinnäytetyö täyttää toiminnalliselle opinnäytetyölle asetetut vaatimukset, sillä käytännön toimijat, eli johtotiimi, toimivat ja työskentelevät yhdessä toistensa kanssa pohtien ja kehittäen työtään.

Lisäksi he analysoivat miksi johtajuus on tällä hetkellä sellaista kuin se on ja nostavat esiin ongelmatilanteet. Uusia ideoita kokeillaan käytännössä ja keskustelemalla arvioidaan niiden toimivuutta yrityksen liiketoiminnan kannalta. Lopulta tähän opinnäytetyöhön kootaan näitä kokemuksia ja kehitettyjä käytänteitä ja tiedotetaan niistä raportin muodossa myös johtotieteen ulkopuolelle. (Heikkinen 2015, 217.)

4.1 Vaiheena ymmärtäminen

Hankkeen ymmärtämisvaiheessa kasvatettiin tietopohjaa ja ymmärrystä opinnäytetyön aiheesta. Aineiston keruu menetelmiksi tässä työvaiheessa valikoitui lähtötilanteen kartoitus, ”Äidit ja tyttäret”, haastattelut sekä osaamissärmiö. Lähtötilannetta kartoitettiin havainnoiden johtoryhmän arkea ja kirjaten tuloksia päiväkirjamaisesti ylös. Yhdeksi tärkeäksi näkökulmaksi ja ymmärtämisen paikaksi tässä opinnäytetyössä nousi perheyrittäjän dynamiikka ja sen kautta johtoryhmässä työskentelevien äidin ja kahden tyttären väliset suhteet ja se kuinka ne vaikuttavat Yritys X:n arkeen sekä tämän opinnäytetyön työstämiseen.

Ymmärtämisvaiheen yhdeksi menetelmäksi nousi työn edetessä haastattelu. Tilaajan odotukset opinnäytetyölle olivat koko ajan muistissa ja ymmärrä-vaiheen edetessä tutkijalle alkoi muodostua tunne siitä, että oleellinen osa ongelman ratkaisua liittyi perheyrittäjän sisäisiin rakenteisiin. Jotta oma ymmärrykseni lisääntyisi tästä teemasta, pidin tärkeänä perehtyä uuteen aihealueeseen, jota koulutuslinjallamme ei ollut syvemmin käsitelty. Halusin perehtyä erityisesti työnohjaukseen johtajuuden ja esimiesten kehittämisen välineenä kuitenkin yksilöiden ja perheen väliset vuorovaikutussuhteet huomioon ottaen. Haastattelun avulla oli siis tarkoitus saada itselle lisää ymmärrystä erityisesti problematiikasta, joka liittyy äidin ja tyttären väliseen vuorovaikutukseen sekä menetelmästä nimeltä työnohjaus.

4.1.1 Lähtötilanteen kartoitus

Lähtötilanteen kartoituksen tarkoituksena on auttaa itseäni, tilaajaa sekä tämän opinnäytetyön lukijaa ymmärtämään toimeksiantajan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä. Lähtötilanteen kartoitus tuottaa informatiivista tietoa tilaajaorganisaatiosta sekä ympäristöstä, jossa yritys toimii. Lähtötilanteen kartoituksen tavoitteena oli saada käsitys Yritys X: n esimiesten sen hetkisestä työtilanteesta. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli selvittää johtoryhmän toimivat ja toimimattomat käytänteet työn arjessa sekä muutostilanteissa.

Teknisesti lähtötilanteen kartoitus tarkoitti asioiden suoraan puheeksi ottamista, kysymistä ja kirjaamista. Työvälineenä kartoituksessa käytin nettipohjaista lomaketta (Liite 1), johon pyy-

sin johtoryhmän jäseniä vastaamaan. Tämän lomakkeen avulla, ajattelin pystyväni selvittämään kunkin johtoryhmän jäsenen kokemuksia ja näkemyksiä perheyrietyksessä työskentelystä sekä heidän sitoutumisesta yrityksen johtamiseen. Tähän lomakkeeseen sain vastaukset kahdelta johtoryhmän jäseneltä, joten yksi jätti siis vastaamatta. Merkittävin tulos, mitä nettilomakkeelta saatiin oli se, että kahdella johtoryhmän jäsenellä oli yhtenäinen näkökulma siitä, että työskennellään ”yhteisen hyvän eteen”. Tätä kartoitusmenetelmää ei pohdita tässä opinnäytetyössä tätä enempää, koska sen tuottama tieto ei edusta kaikkia johtoryhmän jäseniä. Toisaalta seuraavan, eli vaakakuppimenetelmän, tulokset ovat antaneet samoja näkemyksiä ja niitä on avattu kattavasti.

Toisena yksinkertaisena kartoitusmenetelmänä käytin ”vaakakuppimenetelmää”. Johtoryhmän jäseniä pyydettiin kirjaamaan paperille ylös plussat ja miinukset sen hetkisestä tilanteesta käsin. Lopuksi kaikkien vastaukset koottiin yhteen isoon vaakakuppiin, jonka avulla pystyttiin näkemään lähtötilanteen ”painoarvot” - mitkä asiat olivat miinuksella ja mitkä plussalla sekä kumpia oli enemmän. Tämä toistettiin opinnäytetyön loppupuoella, jotta saatiin vertailuvaa aineistoa ja pystyttiin osoittamaan hankkeen tuomat mahdolliset muutokset.

Vaakakuppimenetelmä tuotti ymmärryksen siitä, mitä kukin johtoryhmän jäsen näki positiivisena ja negatiivisena. H1 näki positiivisena puolena sen, että heillä on hyvät ja läheiset suhteet. Kyselystä kävi ilmi se, että hänestä H2 ja H3 ottavat ja kantavat paljon vastuuta, sekä kehittävät ja ideoivat uusia toimintatapoja. Negatiivisena hän jokaisen epäselvän tehtävänkuvan, riitelyn perheasioissa sekä sen, että hän joutuu varmistelemaan onko päivittäiset työtehtävät tehty.

H2 oli vaakakuppimenetelmän perusteella listannut positiivisiksi asioiksi sen hetkisessä työtilanteessaan sen, että hänelle on suotu pienempi vastuu yritystoiminnasta ammattikorkeakoulun ajaksi. Hänellä on vanhempien tuki työssään ja vapaa-ajalla sekä sen, että on hän pystynyt kerryttämään laajasti kokemusta ravintola-alan eri työtehtävistä. Negatiivisina asioina H2 näki tulevat paineet johtajuudesta ja Yritys X:n arjen pyörittämisestä, sekä tunteen siitä, että pitäisi olla enemmän kotipaikkakunnalla auttamassa perhettä yrityksen kanssa. Viimeisenä negatiivisena asiana H2 oli kirjoittanut työtehtävien toistuvuuden sekä myyntityön humalaisien ihmisten parissa.

H3 oli listannut miinuksien puutteelliset ohjeistukset paperiasioiden hoitamiseen sekä sekavan roolituksen yrityksen organisaatiossa perheen isän jäädessä eläkkeelle yritystoiminnasta. Miinuksena oli myös kirjattu puutteellinen suunnitelma tulevasta. H3 oli juuri astunut pyörittämään Kouvolan toimipisteitä ja koki, että kaikki oli uutta ja joutui itse opettelemaan kaiken alusta asti esimiehen puuttuessa. Plussana H3 oli listannut sen, että työskennellessään pää-

sääntöisesti päivät yksin toimistolla, ei ole riitoja muiden johtoryhmän jäsenten kanssa. Toisena plussana hän oli listannut perheen isän tuen ja neuvot.

Yhteenvetona vaakakuppimenetelmän käytöstä voidaan siis todeta, että johtoryhmän mielestä ongelmat keskittyvät juuri työtehtävien ympärille. Osittain on epäselvää mitä kaikkea kuuluu tehdä, sillä kunnon perehdytystä ei ole saatu. Myös perheen sisäiset roolit sekoittuvat työpaikalla ja perheen äiti kantaa esimerkiksi huolta tyttärien työtehtävien hoitumisesta. Näihin ongelmiin pureudutaan kehittämisvaiheessa työtehtävälistan muodossa sekä johtoryhmän työnohjauksessa on pureuduttu perheen roolituksiin.

4.1.2 ”Äidit ja tyttäret”

Tässä luvussa kartoitetaan perheyriksen vuorovaikutussuhteita ja niiden vaikutusta Yritys X:n johtamiskulttuuriin. Kappaleen nimi viittaa aiheesta olemassa oleviin kirjallisiin aineistoihin sekä perheyriksen johtoryhmään, joka koostuu äidistä ja tyttäristä. Kartoitusmenetelmänä käytin valokuvia, joiden avulla pystyttiin katsomaan menneisyyttä, perheen eri vaiheita, sekä nykyhetkeä ja sitä miten tämä kaikki on vaikuttanut Yritys X:n kehittymiseen sellaiseksi kuin se on nyt. Tätä aihealuetta tutkiessani perehdyin ammatilliseen kirjallisuuteen, luin aiheeseen liittyviä artikkeleita ja kaunokirjallisia teoksia, vaikka niitä ei tuoda esille viiteinä tämän opinnäytetyön tekstissä.

Jokainen johtoryhmän jäsen näyttää elävän tällä hetkellä omassa elämässään jonkinlaista murrosvaihetta. Lisäksi myös koko perheyhteisöön on kohdistunut monenlaisia kriisejä sekä haasteita, jotka osaltaan vaikuttavat jokaiseen yksilöön eri tavoilla. Jokaisen johtoryhmän jäsenen henkilökohtainen elämänvaihe sekä perheen yhteiset muutokset heijastuvat suoraan myös yritystoiminnan johtamiseen sekä esimiesten välisiin suhteisiin ja työstä suoriutumiseen.

Merkittävää tilaajan näkökulmasta on huomio, että Yritys X on ollut perheyritys lähes koko ”nuoremman” johtajapolven elämänsajan. Tämä selittää osaltaan sen, että kaikki kolme johtoryhmän jäsentä ovat hyvin sitoutuneita työhönsä vaikka he kokevatkin työn sisällöt ja merkityksen hyvin erilaisina. Henkilökohtaiset tunteet sekoittuvat vahvasti käytännön työhön. Tämän tyyppistä problematiikkaa oli havaittavissa myös lähdekirjallisuuden pohjalta, jossa käsiteltiin perheyrittäjyyttä. Erityislaatuiseksi Yritys X:n tekee se, että yrityksen johto koostuu äidistä ja tyttäristä, mikä kenties vielä lisää tunneherkkyyttä työssä.

Äiti-tytär suhdetta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu myös paljon tietokirjoja. Voidaan sanoa, että äidin merkitys tyttären elämässä on poikkeuksellisen vahva. Äitien ja tyttärien väliseen suhteeseen liittyy positiivisia tunteita kuten ymmärrystä, toiveita, rakkautta ja huolenpitoa.

Samanaikaisesti se sisältää myös kiistoja, pettymyksiä ja valtataisteluja. Suhde äitiin muodostuu erityiseksi jo pelkästään siksi, että se on jokaisen ihmisen elämän ensimmäinen ihmissuhde. Koko elämänsä ajan nainen ottaa jollain tavalla mittaa äidistään ja määrittelee, missä asioissa on samanlainen ja missä asioissa erilainen kuin äitinsä. (Nurmilaakso 2011)

Perehtyminen tähän aihealueeseen oli käänteentekevä opinnäytetyön alkuperäisen suunnitelman ja lähtökohta-asettelun näkökulmasta. Opinnäytetyöntekijänä aloin ymmärtämään, että johtoryhmän ihmissuhteita ja vuorovaikutusta on tutkittava, ennen kuin voidaan siirtyä teknisiin työhön liittyviin asioihin. Valokuvatyöskentely lisäsi myös johtoryhmän muiden jäsenten ymmärrystä siitä, että jatkossa on tarvetta pohtia syvemmin perhesuhteita. Ilmeni selkeä tarve sellaisen menetelmän löytymiseen, jonka avulla voidaan yhdistää työn vaatimukset ja perheenjäsenten vuorovaikutussuhteiden käsittely.

4.1.3 Haastattelu

Ymmärtämisvaiheen edetessä nousi esiin ajatus työnohjauksesta, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Osoittautui, että työnohjausta käytetään hyvin vähän ravintolalalla, eikä itselläni ollut minkäänlaista mielikuvaa siitä, mitä työnohjauksella tarkoitetaan. Halusin haastatella työnohjaajaa, joka pystyisi kertomaan minulle mahdollisimman realistisesti mitä työnohjaus on. Samanaikaisesti tavoitteeni oli reflektoida, voisiko työnohjausta lähteä kokeilemaan yhtenä opinnäytetyön menetelmänä.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä. Sen tehtävä on usein asioiden selventäminen tai syventäminen. Haastattelu sopii moniin kehittämistehtäviin, koska sen avulla saadaan kerätyksi syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta nopeallakin aikavälillä. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, mutta tässä opinnäytetyön haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna, jossa oli elementtejä myös teemahaastattelusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.)

Teemahaastattelun tarkoituksena on, että haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltuja, mutta kysymykset ja niiden järjestys voivat muuttua tilanteen mukaan. Etuna tässä on se, että haastattelua on mahdollisuus muokata sen mukaan mitä asioita ilmenee. Esimerkiksi jos haastattelun aikana ilmenee jotakin uutta ja mielenkiintoista, voidaan siitä kysyä myöhemmin vaikka näin ei olisi alun perin suunniteltu. Avoimessa haastattelussa, eli syvähaastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan luottamuksellisesti. Avoin haastattelu muistuttaa paljon keskustelua, koska myös haastatteliija osallistuu siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Tässä opinnäytetyössä haastattelua on käytetty haastattelijan eli opinnäytetyön tekijän ymmärrystä lisäävänä menetelmänä. (Ojasalo ym. 2014, 106-109.)

Opinnäytetyötäni varten ja erityisesti sen kohteena olevan Yritys X:n esimiestyön kehittämistä ajatellen kiinnostuin työnohjauksesta. Halusin saada jonkinlaista käsitystä siitä, mitä työnohjaus on ja voisiko se olla yksi työmuoto, jota voisi lähteä kokeilemaan käytännössä.

Luin työnohjauksen ammattilehdistä artikkeleita, joissa käsiteltiin muun muassa esimiesten ja johtajien työnohjausta. Sain alkuinformaatiota siitä, mitä esimiesten on hyvä tietää työnohjauksesta. Perusteita johtajien työnohjaukselle löytyy muun muassa näkemyksestä, että johtajat toimivat tänä päivänä vaativissa vuorovaikutustilanteissa. Osallistava esimiestyö edellyttää hyvää vuorovaikutusosaamista. Hyvän johtajan tunnusmerkkeinä pidetäänkin kykyä tuntea itsensä, pystyvyyttä rakentavaan ja innostavaan dialogiin sekä taitoa ymmärtää työyhteisön dynamiikkaa. (Tynkkynen 2014, 3.)

Työnohjauksen malli on nähty sopivan hyvin esimiestyöhön. Se sopii erityisesti tiedon ja osaamisen hallintaan. Parhaimmillaan esimiesten ja johtajien työnohjauksella voidaan tukea johtoportaan työtä ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Koivunen & Sääntti 2014, 4 - 7.) Myös työelämän ristiriitoja voidaan tutkia ja selvittää työnohjauksen menetelmin (Onnismäki 2014, 13 - 16). Jotta toimivaa yhteistyötä voidaan saada aikaiseksi, edellyttää se ryhmän sisäisten jännitteiden hallintaa. Yhteistyö ryhmässä edellyttää myös jäsenten välistä keskinäistä riippuvuutta ja aktiivista vuorovaikutusta. Onnistunut yhteistyö ei aina edellytä fyysistä läsnäoloa ryhmässä, mutta aktiivista kommunikaatiota se edellyttää. (Keskinen 2014, 9 - 12.) Työnohjauksessa tutkitaan usein ryhmäilmiöitä, vaikka yksilötasolla kohdataankin ihminen. Ajatuksen taustalla on näkemys ihmisestä ryhmäolentona, joka kantaa mukanaan kokemustaan ryhmistä kaikkialle missä liikkuu, myös yksityiselämäänsä. (Kaivola & Romppanen 2014, 22 - 25.)

Halusin vielä syventää ymmärrystäni työnohjauksesta ja olin yhteydessä Suomen työnohjaajat ry:hyn. Yhdistyksen kautta sain muutamia paikallisten työnohjaajien nimiä, joista tunnistinkin yhden. Otin häneen yhteyttä, sovimme tapaamisen ja haastatteluajankohdan. Liitteessä 3 esitellään työnohjausta tekemäni haastattelun pohjalta. Haastattelu tuotti minulle näkemyksen siitä, että kehittämisvaiheeseen lähdetään viemään työnohjausta yhtenä johtoryhmän kehittämismenetelmänä.

4.1.4 Osaamisluettelo

Yhtenä kartoitusmenetelmänä päätettiin käyttää Viitalan mukaista osaamispyyrää. Alkukartoitusvaiheessa päädyttiin kuitenkin luomaan osaamisluettelo, jota Viitala ehdottaa vaihtoehtoisena menetelmänä osaamispyyrän käytölle. Osaamispyyrä sekä -luettelo soveltuvat yri-

tysten osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien laadinnan välineeksi. Tässä yhteydessä menetelmää käytettiin osaamisen kartoittamisen välineenä. Lähtökohtana osaamislue-ttelon laatimiseen käytettiin kysymystä ”Mitä osaamista johtoryhmä tarvitsee selvitäkseen Yritys X:n pyörittämisestä hyvin?” Arvio osaamisen tasosta tehtiin asteikolla 1 - 5 (1 = osaamista on vä-hän, 5 = osaamista on erittäin paljon) ja se merkittiin osaamisen taso sarakkeeseen. Osaamis-luettelo laadittiin yhdessä kolmen johtoryhmän jäsenen kesken, sillä sen laatiminen yhteis-työnä on olennaista. Alla olevassa taulukossa 1 on Yritys X:n johtoryhmän laatima osaamis-luettelo. (Viitala 2008, 125 - 126.)

Työtehtävä/yksikkö: Yritys X	
Osaaminen	Arvio osaamisen tasosta
Markkinointi	3
Yhteistyö viranomaisten kanssa	3
Taloushallinto	4
Palkanlaskenta	5
Työvuorosunnittelu	3
Työsuhdeasiat ja rekrytoiminen	2
Työturvallisuus ja -hyvinvointiasiat	2
Tuotetilaukset, varastointi, menekki ja hävikki	3
Tapahtumasunnittelu	2
Henkilöstöjohtaminen	2
ATK asiat, netti ja maksupäätelytydet	3
Tilat ja laitteet	2
Sopimus neuvottelut	3
Muutostilanteiden johtaminen	2
Ravintola-alan lait/normit/velvoitteet	3
Yhteistyöverkostot	2
Kouluttautuminen	2

Taulukko 1: Osaamislue-ttelo

Osaamislue-ttelosta voidaan tarkastella nykyhetken tilanteen ja työtehtävien vaatimaa osaa-mista tai yrityksen tulevaisuuden/työtehtävien edellyttämää osaamista. Luettelo havainnollis-ti hyvin sen, että Yritys X:n johtoryhmän jäsenillä on laaja tehtäväkenttä hallittavana. Usein osaamispyyrätyöskentelyn kautta listasta valitaan 1 - 3 kehittämiskohdetta ja niille laadi-taan kehittämissuunnitelma. Tässä opinnäytetyössä ei laadita kehittämissuunnitelmaa, vaan Moritzin mallin mukaisesti toteutetaan kolmivaiheinen palvelumuotoilun hanke. Hankkeen toteuttamisvaiheessa esitellään kuitenkin ”kehittämissuunnitelman” kaltainen tuotos, jossa kootaan kehittämisvaiheesta hyväksi todetut käytänteet osaksi Yritys X:n johtoryhmän toimin-ta strategiaa. (Viitala 2008, 125 - 1256.)

4.1.5 Ymmärtämisvaiheen löydökset

Tutkiessani perheyritysten rakennetta ja perehtyessäni Yritys X:n johtoryhmän sisäiseen dynamiikkaan vahvistui näkemys siitä, että perheenjäsenten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin on pureuduttava ja niitä on lähdettävä käsittelemään. Erityisesti äidin ja tyttärien väliseen siteeseen liittyen, aloin pohtimaan mikä olisi menetelmä, jonka avulla pystyttäisiin pureutumaan perheen sisäisiin vuorovaikutus suhteisiin. Lähdin kartoittamaan haastattelun avulla työnohjauksen sopivuutta yhdeksi tämän opinnäytetyön menetelmäksi. Työnohjaukseen liittyvän haastattelun aikana ja sen jälkeen jäi vahva kokemus siitä, että työnohjaus tulee olemaan yksi niistä menetelmistä, jota viedään kehittämisvaiheeseen kokeiltavaksi.

Yhtenä ymmärtämisvaiheen kartoitusmenetelmänä käytin osaamislueteloa. Tämän luettelon valmistuttua, ymmärrettiin kuinka laaja-alaista osaamista johtoryhmä tarvitsee. Tämän ymmärryksen myötä syntyi vastaava kokemus, kuten edellisistä kartoitusmenetelmistä. Johtoryhmän keskinäiset vuorovaikutus suhteet on ensin selvitettävä ja sen jälkeen, tai samanaikaisesti voidaan pureutua tilaajan tarpeisiin ja osaamisluelestosta valikoituihin kehittämisalueisiin.

Kehittämistarpeina ymmärtämisvaiheesta löydettiin, jo edelle mainittu työnohjaus sekä perusteet tilaajan jo ennalta määrittelemiin kehittämiskohteisiin. Näitä kehittämiskohteita ovat selkeä työnjako, palaverikäytänteet sekä arjen työkalut tukemaan esimiestyötä. Tärkeänä kehittämiskohteena on myös työhyvinvointiin liittyvät käytänteet. Lisäksi työilmapiiri ja työhyvinvointi asiat nousivat niin haastattelun, kuin lähtötilannekartoituksen perusteella tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Lisäksi lähtötilannekartoitus tuotti ymmärrystä siitä, että työnjakoa ja arjen työkaluja on lähdettävä kehittämään.

4.2 Vaiheena kehittäminen

Kehittämisvaiheessa lähdettiin kokeilemaan ja tunnustelemaan erilaisia menetelmiä, jotka ymmärtämisvaiheen jälkeen tuntuivat merkityksellisiltä opinnäytetyön tilaajan ja tavoitteiden näkökulmasta. Tässä vaiheessa on tarkoitus kehittää ja ideoida erilaisia innovatiivisia ratkaisuja ja palvelukonsepteja. Kehittämisvaihe pohjautuu myös tilaajan todelliseen tarpeeseen. Kehittämisvaiheeseen nostetut menetelmät kokeillaan, analysoidaan ja arvioidaan. (Moritz 2005, 133.)

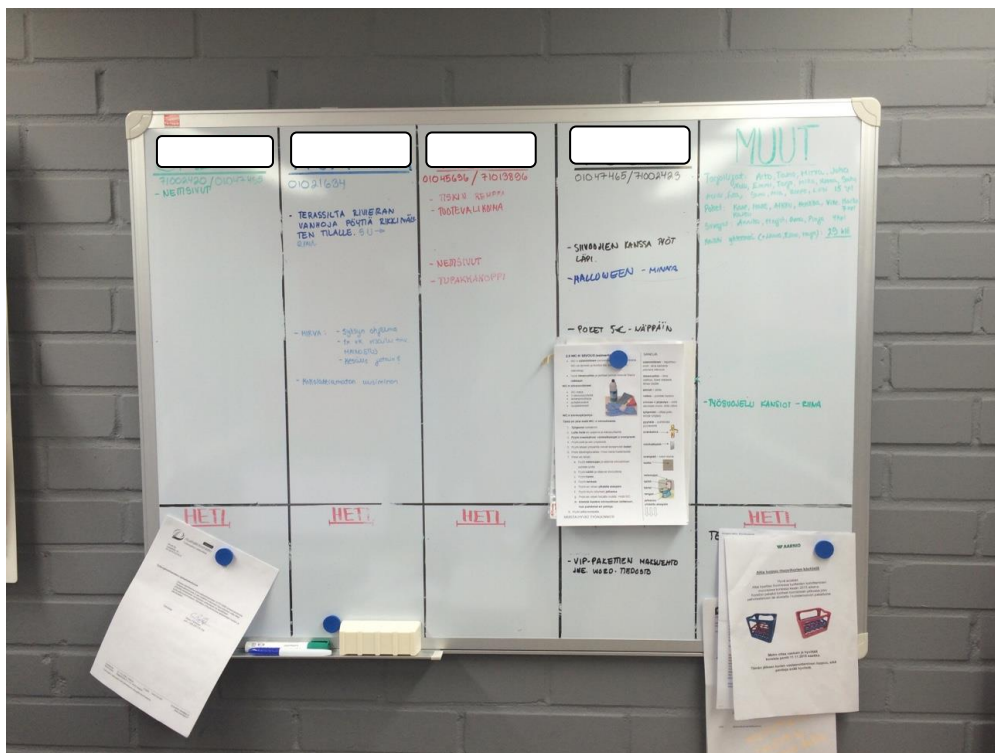
Vaiheessa suunnitellaan tilaajan palvelukokemus yksityiskohtaisesti. Kehittämisvaiheen työstäjä pääsee tällöin käyttämään ammatillista luovuutta, pysyen kuitenkin palvelumuotoilu pro-

sessin strategian rajoissa. Tämän vaiheen työstämisessä voidaan käyttää apuna erilaisia kehittämismenetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman innovatiivinen tulos. (Moritz 2005, 133.)

4.2.1 Arjen työkalut

Yhtenä ymmärtämisvaiheen tuloksena toteutettiin ”To do -taulu”. Ajatus tauluun tuli kuuntelemalla radiota työmatkalla. Radion aamuhjelmanjuontaja kertoi To do -taulusta, jonka avulla hänen oli mahdollista lisätä järjestystä ja tehokkuutta omaan arkeensa. Huomasin itse innostuneeni toimittajan tarinasta ja omat ajatukset alkoivat työstämään To do -taulun ideaa työelämän näkökulmasta. Opinnäytetyötä varten ryhdyin etsimään ideoita ja ehdotuksia vastaavanlaisesta arjen työkalusta, joka soveltuisi kehitettäväksi Yritys X:n johtoryhmää varten. Tavoitteenani oli luoda konkreettinen ja visuaalinen työkalu, jonka avulla johtoryhmän jäsenet pystyisivät selkiinnyttämään ja jäsentämään omaa työtään.

Tämä tuotos on siis käytännössä iso tussitaulu, joka on kiinnitetty toimiston seinään. Kuvan 1 taulu on jaettu viiteen eri sarakkeeseen, joista jokainen sarake kuvan 3 mukaan edustaa yhtä toimipistettä sekä yhtenä osiona ”Muut” sarake. Sarakkeiden alaosaan on jätetty pieni ”Hetimitä”, johon kirjoitetaan kiireelliset asiat. Muuten sarakkeisiin kirjoitetaan ylös muistettavia ja hoidettavia asioita erotellen ne eri toimipisteisiin. Ajatuksena oli selkiyttää arkea, sekä tehdä näkyväksi kaikille mitä missäkin toimipisteessä on meneillään. Koska johtoryhmä työskentelee toimistossa eri aikoina, tämä helpottaa myös työn näkyvyyttä. Taululta jokainen voi poimia myös työtehtäviä hoidettavaksi sitä mukaan, kun omat työt ovat sellaisessa vaiheessa, että on aikaa hoitaa ylimääräisiä työtehtäviä.



Kuva 1: To do -taulu

Käytännössä on huomattu, että taulu on hyvä apu myös asioiden suunnitteluun. Tällöin on merkintöjen perään kirjoitettu kenelle työtehtävä on suunnattu ja mihin mennessä se tulee hoitaa. Sitä mukaan kun taululla olevia asioita on saatu päätökseen, työn suorittaja pyyhkii työtehtävän pois taululta.

Taulu otettiin hyvin vastaan, ja se on helpottanut johtoryhmän keskinäistä viestintää. Välillä taululle jää pitkäksikin aikaa työtehtäviä roikkumaan, mutta koska ne ovat esillä koko ajan muistuttamassa olosta, yleisesti kiireettömämmätkin työt tulevat hoidettua nopeammin kuin ennen taulun olemassa oloa.

Kustannukset taulun ostosta sekä oheistarvikkeista olivat noin parin sadan euron luokkaa josta nähtiin, että investointi oli hyvä ja merkittävä parantamaan työn laatua. Opinnäytetyön tekijä kävi itse kaupasta hakemassa tarvikkeet, kuljetti tavarat johtoryhmän toimistoon, pyysi tuttavaa kiinnittämään taulun seinälle tarvittavilla kiinnikkeillä ja työpalkaksi tarjosi muutama oluen alakerran toimipisteessä. Työaikaa taulun hankkiminen ja paikoilleen asettaminen vei siis noin puolipäivää.

Yleisesti johtoryhmän mielestä ”To do -taulu” on ollut positiivinen edistys parempaan viestintään, työnjakoon sekä selkiyttänyt arkea ja asioiden hoitoa toimipisteiden välillä. Johtoryhmän toimistoa käyttävät viikonloppuisin myös muut yrityksen työntekijät. Järjestyksenvalvo-

jat ja tarjoilijat käyvät pistäytymässä toimistossa ja siksi johtoryhmä on huomannut, ettei taululle voi kirjoittaa aivan kaikkia asioita. Työntekijöihin kohdistuvat työtehtävät on siis esimerkiksi jätetty kokonaan pois ”To do-työlistalta”. Muutoin taululle asioiden ylös kirjoittaminen on helpottanut työtehtävien unohtelua. Se on luonut positiivista ilmapiiriä, sillä työlistalta on voinut ottaa työtehtävän myös palveluksena toiselle, vaikka se ei olisi ollut omalla vastualueella. Näin voi tehdä päivän hyvän työn ja piristää kollegan päivää.

4.2.2 Työnjako

Ajatus työtehtävälistaan lähti johtoryhmän keskinäisessä viikkopalaverissa, kun työstettiin ymmärtämisvaiheen osaamislueellista. Mietittiin miten saataisiin osaamislueellista heikoimmat arvosanat saaneet osaamisalueet nousuun. Heikoin annettu arvosana oli numero kaksi, joiden aihealueet olivat seuraavat: työsuhteasiat ja rekrytoiminen, työturvallisuus- ja hyvinvointiasiat, tapahtumasuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, tilat ja laitteet, muutostilanteiden johtaminen, yhteistyöverkostot sekä kouluttautuminen. Aihealueet ovat laajoja ja ne sisältävät paljon yksityiskohtia ja erilaista osaamista.

Huomattiin, että nämä aihealueet olivat suoraan sellaisia, joiden vastuu oli sysätty kahden johtoryhmän jäsenen jaettavaksi, eikä ollut selvää kuka hoitaa ja mitä. Tuli siis tehdä selkeä jako työtehtävien kesken. Samalla suoritettiin osaamispyörän toinen vaihe Viitalan ohjeistuksen mukaan, eli valittiin ymmärtämisvaiheessa syntyneestä osaamislueellista aihealueista 1-3 kehittämisen kohdetta. Vaikka ymmärtämisvaiheessa osaamispyörää käytettiin vain alkukartoitusmenetelmänä, nähtiin, että tulevaisuudessa tämä voisi olla yksi arjen työkaluista kehittää Yritys X:n osaamista ja siksi jätettiin asia muhimaan johtoryhmän alitajuntaan.

Päätettiin nostaa käsittelyyn kaksi aihealuetta, jotka vaikuttaisivat eniten henkilöstön hyvinvointiin sekä yrityksen tuloksellisuuteen. Aihealueet olivat henkilöstöjohtaminen sekä työturvallisuus ja -hyvinvointiasiat. Tässä kohtaa tiedostettiin, että opinnäytetyön aikana aloitettu työnohjaus ja sen mukana tuomat tehtävät työajalla veisivät ison osan voimavaroista ja osaamislueellista aihealueet saattaisivat jäädä vähäiselle huomiolle. Siitä huolimatta päätettiin kuitenkin laittaa projekti aluilleen, sillä johtoryhmä saattaisi alitajunnassa ja tiedostamatta työstää aiheita, vaikka niitä ei arjessa selvästi nostettaisikaan pöydälle. Päätettiin myös, että aihealueiden kehittäminen on pitkän aikavälin tavoite.

Kun käytiin keskustelua työtehtävistä, niiden suorittamisesta sekä tarvittavasta tiedonkulusta laadukkaasti työn toteuttamiseen, tultiin tulokseen, että selkeä työtehtävälista helpottaisi myös muun Yritys X:n palveluksessa työskentelevien arkea. Johtoryhmän arkea kuormittaa useasti se, kun tarjoilijat soittavat esimiehille hoidettavia asioita ja puhelu tulee väärälle

henkilölle. Tästä pääteltiin, ettei myöskään alemmilla tasoilla ole selvää, kuka johtoryhmän jäsenistä hoitaa mitään töitä. Yhtenä tavoitteena työtehtävälisille oli se, että henkilökunta pystyisi hahmottamaan selvemmin johtoryhmän keskinäisen työnjaon.

Päätettiin kirjoittaa mustaa valkoiselle siltä osin, kuin se on mahdollista. Heti tiedettiin, että kaikkia työtehtäviä ei saisi paperille ensimmäisellä yrittämällä. Sovittiin, että pikkuhiljaa tehtävälisää täydennettäisiin ja samalla varmistuttaisiin siitä, että tehtävät jakautuisivat mahdollisimman tasaisesti ja osaamisalueittain, jolloin myös opinnäytetyön tavoitteiksi asetetut työhyvinvointi ja kuormittuneisuus tulisi otettua huomioon. Kun jokainen johtoryhmän jäsenistä saa tehdä työtehtäviä, jotka vastaavat omaa osaamista ja ovat mielekkäitä, työssäjaksaminen parantuu, stressi ja kuormitus vähenevät ja näin kokonaisuudessaan työhyvinvointi kohoaa.

Työtehtävälisä liitteenä (Liite 4). Lista kirjoitettiin mahdollisimman helppolukuisiksi. Johtoryhmän jäsenten nimien alle listattiin ranskalaisilla viivoilla arkisia työtehtäviä. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti listan alustavasti valmiiksi, minkä jälkeen se lähetettiin eteenpäin sähköpostitse johtoryhmän jäsenille. Tämän jälkeen H1 ja H3 lisäsivät omat näkemyksensä listaan, joka lopuksi hyväksytettiin kaikilla ennen kuin laitettiin esille. Lista vietiin paperisena kopiolla, jokaiseen neljään toimipisteeseen infokansioiden väliin. Sen lisäksi se lähetettiin myös sähköpostitse kaikille tarjoilijoille. Työtehtävälisä kiinnitettiin johtoryhmän toimiston seinälle, jotta se olisi mahdollisimman paljon näkyvillä muistuttamassa työnjaosta.

Työtehtävälisän kiireellisyyttä siivitti H3 jääminen sairauslomalle työuupumuksen vuoksi. Sen takia listan työtehtävät eivät ole jaettu aivan tasan kuormittavuuden kannalta. H3:n töitä jaettiin H1:lle ja H2:lle, jotta H3:n olisi helpompi palata sairauslomalta töihin eikä työhön uupuminen uusiutuisi. Sovittiin, että H2 ottaa suurimman osan arkisista työtehtävistä vastuulleen, joita hän sitten antaa H3:lle, sitä mukaan kun hän on valmis omien töidensä kanssa. Näin ajateltiin H3:n välttävän riittämättömyyden tunteesta töissä, kun työtehtäviä on niin paljon, että päältä oli vain otettava kiireellisemmät. Sama tilanne jatkuu edelleen työpaikalla, mutta arveltiin että H2:n paineensietokyky on korkeampi ja työhön suhtautuminen kevyempää, joten hän luultavammin kestää työskennellä keskeneräisyyden kanssa motivoituneemmin ja työssä viihtyvyyden kannalta paremmin kuin H3. (H1 2015; H2 2015; H3 2015.)

4.2.3 Työnohjaus ammatillisen kehittymisen välineenä

Yritys X:n tapauksessa työnohjaukseen hakeutuminen tapahtui yhden johtoryhmän jäsenen aloitteesta. Työilmapiiriä ja työssäjaksamista kuormittavien erimielisyyksien ja riitojen lomassa sekä opinnäytetyöprosessin edetessä H2 päätti, että ulkopuolisen apu työnohjauksen

merkeissä voisi olla ratkaisu ainakin näihin ongelmiin ja tuoda työskentelyrauhan johtoryhmän toimistolle. H1 ja H3 suostuivat lähtemään mukaan prosessiin, joten opinnäytetyön tekijä alkoi hoitamaan käytännön asioita eteenpäin. Työnohjauksesta tai ulkopuolisesta avusta oli puhuttu jo jonkin aikaa hieman keskustelujen lomassa, joten alitajunnassa johtoryhmän jäsenet olivat varmasti valmistautuneet ottamaan uuden askeleen työilmapiirin parantamiseen. Alusta alkaen oli selvää, että työnohjaus tapahtuisi ryhmässä ja perhesiteet vaikuttaisivat vahvasti ohjaustilanteeseen.

Prosessi lähti käyntiin työterveyshuollon kautta. Opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä työterveyshoitajaan, joka lähti viemään asiaa eteenpäin. Työterveyden välityksellä johtoryhmä kävi tapaamassa erästä työnohjaajaa kolme kertaa. Nämä kolme kertaa oli sovittu ”tunnusteleviksi” tapaamisiksi, joiden avulla selvitettäisiin olisiko juuri tämä työnohjaaja oikea henkilö heille. Kolmen tapaamiskerran jälkeen päädyttiin siihen, että työnohjaaja ei ollut Yritys X:n eikä H1:n, H2:n tai H3:n tarpeisiin vastaava henkilö.

Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä lähti hakemaan uusia vaihtoehtoja Suomen työnohjaajat Ry -sivustolta. Sieltä valikoitui kaksi nimeä, joille opinnäytetyön tekijä laittoi sähköpostia kysyäkseen ottavatko he uusia asiakkaita ja selitti lyhyesti tilanteen, jota varten Yritys X:n johtoryhmä on lähtenyt hakemaan apua työnohjauksen kautta. Toisen työnohjaajan asiakaskapasiteetti oli täynnä, mutta toisen kanssa opinnäytetyön tekijä sopi tunnustelevan tapaamisen. Ensi tapaaminen oli noin kahden tunnin kestävä kartoitus, jonka jälkeen työnohjaaja totesi, ettei hänen osaamisensa riitä toteuttamaan laadukasta ja Yritys X:n tarpeita vastaavaa työnohjausta. Hänen näkemyksensä mukaan Yritys X hyötyisi työnohjauksesta sekä johtoryhmän jäsenet perheterapiasta. Myös näiden työmuotojen yhdistelmä voisi olla hyvä ratkaisu. Koko johtoryhmä oli samaa mieltä työnohjaajan ehdotuksesta.

Työnohjaajalla oli antaa opinnäytetyön tekijälle yhteystieto, joka hänen ajatuksen mukaan voisi vastata Yritys X:n tarpeita. Tämä työnohjaaja on kouluttautunut muun muassa perheterapeutiksi, ryhmäohjaajaksi sekä työnohjaajaksi ja siksi voisi olla hyvä vaihtoehto. Saatuaan yhteystiedot opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä uuteen työnohjaajaan puhelimitse. Puhelimesta käydyin lyhyen kartoituksen perusteella työnohjaaja halusi ottaa johtoryhmän ”tunnustelevalle” käynnille ja opinnäytetyön tekijä sopi tapaamisen. Työnohjaaja ottaa vastaan asiakkaita toisessa kaupungissa, noin puolentoista tunnin ajomatkan päästä Yritys X:n päätoimipisteeltä, jossa suurin osa johtoryhmän jäsenistä asuu. Tästä huolimatta nähtiin tärkeämmäksi löytää sopiva henkilö kuin tinkiä työnohjauksen laadusta.

Heti kartoituskäynnin päätteeksi kaikki johtoryhmän jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että oikea henkilö oli löytynyt. Ammattitaito sekä henkilökemiat kohtasivat työnohjaajan kanssa kaikkien osalta, joten tehtiin sopimus työnohjauksen jatkosta. Työnohjaaja oli samoilla lin-

joilla edellisen henkilön kanssa siitä, että Yritys X:n tarvitsema apu oli työnohjauksen ja perheterapian välimuoto. Perheyriyksessä työskennellessä työpaikalla vaikuttavat perheen sisäiset ristiriidat, ongelmat ja roolit. Niitä ei voida pois sulkea täysin työpaikalle tullessa, vaan ne on otettava mukaan käsittelyyn, kun työskennellään kohti parempaa työilmapiiriä ja työsäjäksamista.

Opinnäytetyö prosessin aikana käyntikertoja työnohjauksessa kertyi yhteensä yhdeksän kertaa. Ensimmäiset 7 kertaa toteutettiin kolmen tai neljän viikon välein ja tapaamisissa olivat mukana H1, H2 j H3. Työnohjaajaa lainaten, suurin työ ja muutos tapahtuvat käyntikertojen välissä, joten siksi tapaamisia ei sovittu liian tiheään.

Työnohjauksien sisältö on hyvin luottamuksellista, eikä sitä sen vuoksi käsitellä tässä opinnäytetyössä. Johtoryhmältä kysyttiin kuitenkin haastatteleamalla mitä tuloksia työnohjaus on heidän mielestään tuonut Yritys X:n arkeen ja johtoryhmän keskinäiseen työskentelyyn. H1 kertoi, että hänen mielestään työnohjauksen tuloksena toisten johtoryhmän jäsenten työskentelytavat on otettu paremmin huomioon ja ymmärrys jokaisen erilaisuudesta kasvanut. Hänen mielestään myös työilmapiiri on parantunut ja samalla kehitetty myös muun henkilöstön työhyvinvointia, hyvänä esimerkkinä kuukausittain käynnistyneet ”puhalluspalaverit” tarjoilijoille, jossa he saavat purkaa tuntemuksiaan työviikkojen jälkeen salassapitovelvollisuuden alla.

H2:n mielestä työnohjaus on tuonut ymmärrystä jokaisen persoonasta ja ajattelutavoista sekä töissä että perhe-elämän puolella. Työnohjaus on tuonut näkökulmaa lisää, minkä seurauksena H2 on ymmärtänyt, että aiemmin negatiivisina nähdyt asiat voivatkin olla suuria voimavaroja ja vahvuuksia juuri perheyriyksissä. Suurimpana oivalluksena työnohjauksen kautta on tullut esille oman asenteen vaikutus sekä työhön että perhe-elämään ja sen kautta mahdollisuus itse vaikuttaa ympäröiviin asioihin.

H3:n näki työnohjauksen paikkana, jossa jokainen johtoryhmän jäsen voi tuoda mielipiteensä julki ilman riitelyä. Hänen mielestään työnohjauksen tulokset näkyvät käytännössä riitatilanteissa. Nykyään näissä tilanteissa jossain kohtaa joku johtoryhmän jäsenistä pystyy irrottamaan tilanteesta, ja miettimään järjellä mitä työnohjaustilanteissa ollaan käyty läpi sekä mitä työkaluja johtoryhmällä on käytössä näiden tilanteiden ratkaisua varten.

4.2.4 Kouluttautuminen TYHY -toiminnan parantamiseksi

Työtehtävien sujuva tekeminen ja työhön liittyvän osaamisen hallinta vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin ja työssä menestymiseen. Nykypäivänä työ muuttuu jatkuvasti ja osaamistarpeet sen myötä. Jotta pysytään työssä tarvittavan osaamisen kanssa riittävällä tasolla, tulee

omaa osaamista sekä osaamis- ja kehittämistarpeita arvioida jatkuvasti. H2 suoritti opinnäytetyöprojektin aikana Työturvallisuuskeskuksen järjestämiä koulutuskokonaisuuksia liittyen työsuojeluun, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Kursseilla opittuja asioita hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä. Työturvallisuuskeskuksen valmista koulutuksien yhteydessä saatuja materiaaleja voidaan käyttää tulevaisuudessa yhtenä työkaluna osaamisen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä perehdytään kuitenkin osaamisen kehittämiseen ymmärtämisvaiheen tuloksena valittujen menetelmien kautta. (Työturvallisuuskeskus 2011, 5.)

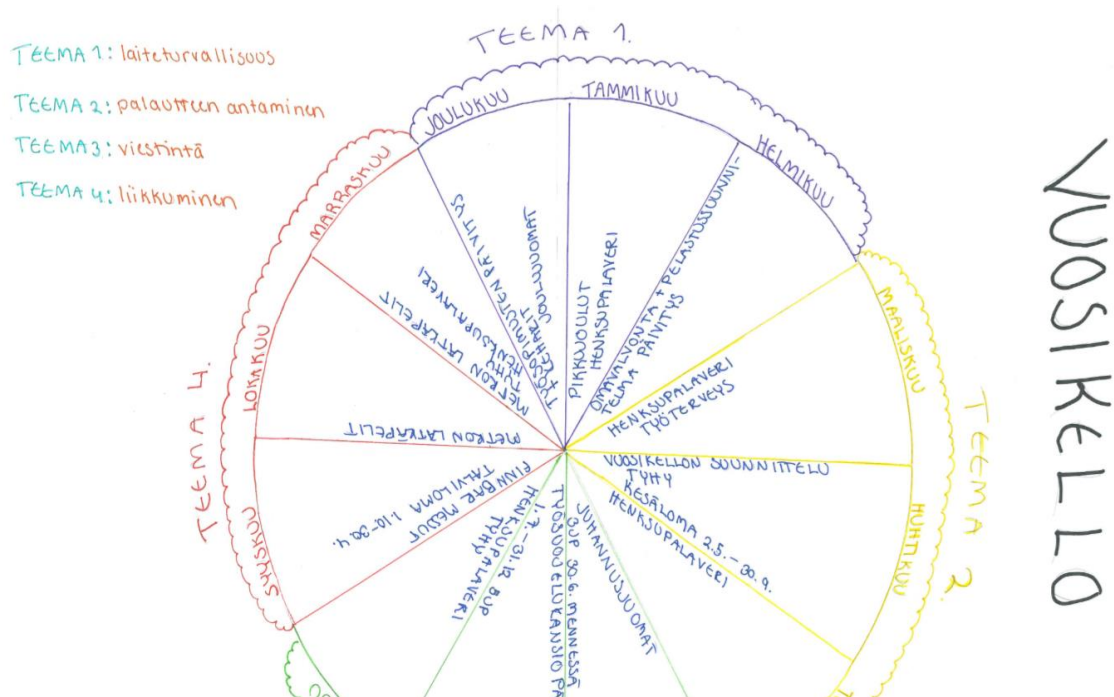
Hyvinvointi on tärkeää, koska vain hyvinvoiva ihminen jaksaa suhtautua työhönsä myönteisesti ja olla tuottava. Vaikka sanaa tuottavuus karsastetaan työntekijöiden keskuudessa, tuskinpa monikaan haluaa olla tuottamaton työntekijä. Koska tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia esimiestasolla, on se sitäkin tärkeämpi kokonaisuus, sillä esimies näyttää aina esimerkkiä organisaation alemmille tasoille omalla toiminnallaan. H2 käymistä työturvallisuuskeskuksen järjestämistä koulutuksista muistiinpanoihin jäi muutamia kysymyksiä, joihin voidaan palata myöhemmin johtotiimin yhteisessä kehittämistyössä. ”Miten sinä pidät huolta omasta hyvinvoinnista työssä?” ja ”Miten huolehdit riittävästä palautumisesta ja akkujen lataamisesta seuraavaa työpäivää varten?”. Tämän kaltaisia kysymyksiä voisi ottaa esille johtoryhmän sekä muun henkilöstön arjessa, kun keskitytään ja mietitään työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6.)

Alkukartoitustilanteessa osaamisluelestosta käsittelyyn nostetut aiheet olivat henkilöstöjohtaminen sekä työturvallisuus ja -hyvinvointi asiat. H2 kouluttautuessa työturvallisuuskeskuksen kautta työsuojelupäälliköksi ja käyden tätä titteliä varten suunnatut kurssit, saatiin työnjakoon yksi aihealue selvemmäksi. Työturvallisuus ja -hyvinvointiasiat ohjattiin siis H2:n alle työtehtävälistalla. Tämän jälkeen myös muut työntekijät, tarjoilijat mukaan lukien, ovat osanneet kohdistaa kysymykset H2:lle, kun on ollut asiaa työhyvinvoinnin saralla.

Opinnäytetyöprosessin aikana H2 päivitti myös Yritys X:n kaikkien toimipisteiden omavalvonta kansiots ja teki uudet pelastussuunnitelmat sekä työturvallisuus kansiots. Tämä oli konkreettisin toimenpide, joka toi tulosta osaamisluelestosta nostetulle työturvallisuus ja -hyvinvointi aihealueelle tämän opinnäytetyön aikana. Yrityskulttuuriin ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ja muutokset henkilöstön käyttäytymisessä sekä ajattelutavoissa tulevat varmasti tapahtumaan pidemmän aikavälin sisällä. Yrityskulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä vaan vaatii pidemmän aikavälin ja pitkäjänteistä sekä toistuvaa työtä esimiestasolta.

Tämän kehityksen varmistamiseksi opinnäytetyöntekijä laati vuosikellon (Kuva 2), jonka mukaan tulisi toimia, tarkistaa, päivittää ja järjestää työturvallisuus ja -hyvinvointi asioita. Vuosikello toimii hyvänä arjen työkaluna yhdessä To do -taulun kanssa. Nähtiin, että nämä kaksi työkalua tukevat toisiaan. Kuva 2 vuosikello on tallessa yhteisissä pilvipalvelu tiedostoissa internetissä, josta To do -taululle poimitaan aina kuukausittain ”muut -kohtaan” muistettavat

asiat. Näin pysytään vuosikellon tahdissa, muistetaan toteuttaa tarvittavat työtehtävät ja tieto on myös esillä koko johtoryhmän jäsenille.



Kuva 2: Vuosikello

4.2.5 Palaverikäytännöt

Yhtenä kehittämisvaiheen työkaluna lähdettiin työstämään palaveri käytäntöjä Yritys X:n johtoryhmälle. Ajatus palaverikäytäntöiden muuttamisesta sai alun työnohjauksessa, mutta myös H2:n käydessä työturvallisuuskeskuksen koulutuskokonaisuuden koskien työhyvinvointia sekä ymmärtämisvaiheen osaamisuettelosta nostetuista kehitettävien kohteiden listasta. Lähtötilanne palaverien suhteen oli Yritys X:ssä se, että joulun alla käytiin vuosittain henkilökunta palaveri ja sen lisäksi kerran tai kaksi vuoden aikana sen mukaan, kun nähtiin tarpeelliseksi. Johtoryhmä ei pitänyt palavereita, asioista sovittiin työpäivän aikana.

H2 sai ajatuksen henkilökunnan säännöllisistä palavereista koulutuksen aikana ja kuukausittaiset palaverit aloitettiin loppuvuodesta 2014. Henkilökunnan mielipidettä kysyttiin palaverien tiheydestä, ja heidän mielestään kahden kuukauden väli oli riittävä. Näin meneteltiin ja nyt Yritys X toteuttaa henkilökunta palaverit kahden kuukauden välein. Tämän on huomattu rytmittävän myös johtoryhmän työtä hyvin. H2 tekee esityslistan joka palaveria varten sekä

kirjoittaa palaverin jälkeen muistion siellä käsitellyistä asioista. Palaverien väliset ajat johtoryhmän työpöydällä on paperi, johon johtoryhmän jäsenet kirjoittavat arjessa mieleen tulevia asioita, joita olisi hyvä käsitellä seuraavassa palaverissa.

Työntekijöiltä on saatu pelkästään positiivista palautetta koskien näitä palavereita. Palautteista on käynyt ilmi se, että yhteenkuuluvuuden tunne on lisääntynyt työntekijöiden kesken. Tarjoilijat ovat kokeneet myös, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin asioihin.

Työnohjauksessa tuli ajatus johtoryhmän keskinäisistä viikkopalavereista. Ajatuksena oli, että viikoittain istuttaisiin alas ja käytäisiin läpi meneillään olevan viikon työasiat. Mitä on tehtävänä, mitä tulevalla viikolla tapahtuu sekä muita pinnalla olevia ajatuksia. Johtoryhmä on epäsäännöllisesti saanut pidettyä näitä palavereita. Töiden epäsäännöllisyyden takia ei ole voitu sopia tiettyä päivää tai aikaa jolloin johtoryhmä pitäisi viikkopalaverin ja luultavasti sen vuoksi tämä kehitysvaiheen tulos ei ole onnistunut käytännössä. Vaihtoehtoisesti on yritetty sähköpostiyhteenvetoa viikoilta, mutta se on toiminut vielä huonommin kuin viikkopalaverit. Opinnäytetyön loppupuoella H3 jäi äitiyslomalle ja hänen tilalleen palkattiin perheen ulkopuolelta sijainen. Jäädään siis mielenkiinnolla odottamaan saako johtoryhmä tämän muutoksen myötä viikkopalaverit toimimaan ja miten sen sisäinen dynamiikka muuttuu kun työskentelyyn mukaan astuu henkilö perheen ulkopuolelta.

4.3 Vaiheena toteuttaminen

Toteuttamisvaiheessa konkretisoitiin kehittämisvaiheen menetelmät ja arvioitiin kuinka ne ovat toimineet käytännössä (Koivisto 2007, 75). Arvioinnin perusteella tehtiin päätökset tilaajan kanssa siitä, minkä menetelmien kanssa jatketaan arjessa ja mistä päätettiin luopua. Vaakakuppi menetelmää käytettiin uudestaan tässä vaiheessa, joka mahdollisti vertailun puolitousta vuotta taaksepäin olleeseen tilanteeseen. Tällöin käytettiin ensimmäisen kerran vaakakuppi menetelmää.

Tulosten vertailu antaa selkeän kuvan siitä, onko nyt toteutettu hanke muuttanut Yritys X:n johtoryhmän kokemusta työn arjen sujuvuudesta suuntaan tai toiseen. Tulokset käytiin läpi SWOT-analyysiä käyttäen, joka antaa selkeän näkemyksen siitä mitkä ovat yrityksen tämän hetkisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi esitetään kuviossa 2.

VAHVUUDET asioiden suora sanominen asioiden ymmärtäminen pienestä vihjeestä tehtäväkuvat selkeytyneet sopu ja ymmärrys lisääntynyt päättävävalta työtehtävien monipuolisuus läheiset perhesuhteet	HEIKKOUEDET äiti työnantajana ei selkeitä vapaapäiviä jatkuva vastuu työkäytänteet selkiytymättömät työt kantautuvat vapaa-ajalle esimies kysymykset epäselvät
MAHDOLLISUUDET joustavat työajat työnohjaus työnkuvan muovaaminen työhyvinvoinnin kehittäminen	UHAT omaa yksityiselämä vaikea rakentaa riitautuminen sitoutumisen erilaiset asteet työhön työuupumus kaaos

Kuvio 2: SWOT-analyysi

SWOT-analyysin perusteella voidaan olettaa, että kehittämisvaiheeseen tuoduilla menetelmillä on ollut positiivista vaikutusta Yritys X:n johtoryhmän tilanteeseen. Tällä hetkellä voidaan alkaa näkemään perheyrityksen positiivisia voimavaroja, jotka ennen tätä opinnäytetyö projektia jäivät monien konfliktien ja ristiriitojen peittoon. Tällä hetkellä perheyrityksen vuorovaikutussuhteissa on nähtävissä eheytymistä sekä sopu ja ymmärrys ovat lisääntyneet. Vaikka työtä on edelleen paljon ja työnjako vaatii selkiyttämistä edelleen, niin silti työ nähdään monipuolisena ja positiivisena asiana. Näkemykseni on, että johtotiimissä on käynnistynyt kehitysvaihe, joka mahdollistaa avoimen keskustelun yrittäjäperheen jäsenten kesken. Tavoitteena on, että johtotiimin jäsenten erilaisten roolien velvollisuudet ja oikeudet selkiytyvät, jonka jälkeen perhepääoman dynamiikka saadaan osaksi yrityksen vahvuuksia. (Blomqvist ym. 2014.)

Tulkintani on, että SWOT-analyysissä heikkouksina näyttäytyi johtoryhmän jäsenten työn ulkopuolinen yksityiselämä. Edelleen perheyhteisön sisäiset prosessit heijastuvat negatiivisesti myös työn arkeen, joskin näiden asioiden työstäminen on käynnistynyt ja työskentelyn tulokset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Uhkakuvat syntyvät edellä kuvattujen heikkouksien seuraamuksina, joskaan niistä kaikki eivät ole tällä hetkellä olemassa olevia, vaan mahdollisia uhkia.

Mahdollisuuksiksi johtoryhmän jäsenet kokivat tässä opinnäytetyössä kehittämisvaiheessa olleet menetelmät. Tätä voidaan pitää merkittävänä tuloksena ja merkinä tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisena. Johtoryhmän jäsenet näkevät työnohjauksen merkityksen siinä määrin tärkeänä, että työnohjausta tullaan jatkamaan nyt aloitetussa muodossa. Työhyvinvoinnin kehittämisestä on tullut koko johtoryhmän yhteinen tavoite ja päämäärä, johon tullaan panostamaan nyt ja tulevaisuudessa. To do -taulu on löytänyt paikkansa johtoryhmän toimistotilassa ja sen merkitys arjen työkaluna on osoittanut hyödyllisyytensä. Tämä käytäntö on vastannut hyvin opinnäytetyön tilaajan odotukseen esimiesten työn helpottamisesta.

Toisena arjen työkaluna kehittämisvaiheessa kokeiltiin palaverikäytänteitä. Lopputulemana päätettiin Yritys X:n kanssa jatkaa henkilökuntapalavereita niistä saatujen palautteiden ja kokemusten perusteella. Johtoryhmän kokemus on, että henkilökuntapalaverit rytmittävät hyvin työn arkea, selkiinnyttää työtä ja lisää suunnitelmallisuutta. Palaverikäytänteet ovat yksi konkreettinen koko työyhteisöä koskettava tulos tämän opinnäytetyö prosessin tuotoksista. Tämän työskentelyn hyöty ulottuu siis johtoryhmän ulkopuolelle, koko työyhteisön tasolle. Tässä toteuttamisvaiheessa palaverikäytänteet katsotaan hyväksi toimintamalliksi, jota jatketaan edelleen.

Yksi tärkeimmistä osa-alueista osaamisen johtamisessa liittyy ihmisten osaamisen vaalimiseen, sen tason nostamiseen ja hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnassa (Viitala 2008, 14 - 16.) Oleellisena osana tätä hanketta oli luoda työnjako johtoryhmän kesken sekä selvittää jokaisen esimiestasolla toimivan henkilökohtaiset osaamisalueet. Näihin tavoitteisiin vastaa hyvin työnohjaus, joka tukee perustehtävien ja roolien selkiintymistä (Rantala 2014). Jossain määrin jo tämän opinnäytetyö -hankkeen läpivieminen on lisännyt ymmärrystä työtehtävien laajuudesta sekä tuottanut alustavan työnjako esityksen. Tätä työtä jatketaan edelleen, kuten kehittämisvaiheessa todettiin.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi selkeällä visiolla halutusta lopputuloksesta ja hyödystä yritykselle. Työn tilaaja määritteli opinnäytetyön tavoitteet, joihin hankkeen tuli vastata. Työ tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jolle on luonteenomaista, että työ elää prosessin aikana ja niin kävi myös tässä hankkeessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tilaajalle selkeä ja tehokas työnjako, sekä lisätä sen avulla työn tehokkuutta ja työhyvinvointia. Koska tilaajana on osakeyhtiö, on perimmäisenä tarkoituksena löytää sellaisia ratkaisuja, joiden avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa parempaa taloudellista tulosta. Tavoitteena oli selvittää johtoryhmän osaaminen

sekä kehittää arjen työkaluja esimiesten työn helpottamiseksi. Tärkeänä osana hanketta oli myös luoda toimiva työnjako esimiesten kesken.

Valitessani tämän opinnäytetyön kohdetta ja teemaa, jouduin pohtimaan valintaani tutkimuseettisesta näkökulmasta. Pohdin omaa suhdettani aihealueeseen ja toimeksiantajaan. Lisäksi oli selvitettävä kahden muun henkilön suhtautuminen ja suostumus tämän työn tekemiseen. Tutkimuseettisesta näkökulmasta pidän tärkeänä tuoda esiin sen, että opinnäytetyöntekijä on yksi yrityksen johtoryhmässä työskentelevistä henkilöistä. Oman ”kaksinaisroolin” tiedostaminen koko tutkimushankkeen ajan on ollut minulle tärkeää. (Kyrö 2004, 141.)

Koska pienellä paikkakunnalla ravintola alan yrityksiä on vähän, haluttiin säilyttää toimeksiantajan anonymius. Näin ollen opinnäytetyön toimeksiantaja päätettiin pitää anonymiä intiimiteetin suojaamiseksi. Yrityksen nimen ja henkilöiden anonymius keskusteltiin perusteellisesti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Jokainen osallistuja oli hyvin tietoinen siitä, että tässä opinnäytetyössä käsitellään myös henkilökohtaisia ja intiimejä aihealueita. Näissä hankkeen aloituskeskusteluissa ennakoitiin myös sitä, että työskentely voi herättää vahvoja tunteita ja nostattaa pintaa myös kipeitä asioita. Työ ylipäättään, ja erityisesti perheyrytyksessä, on hyvin henkilökohtainen ja merkityksellinen osa ihmisen persoonaa. (Rantala 2014)

Myös opinnäytetyön raportoinnin kannalta oli merkityksellistä se, että kaikki hankkeen aikana esiin tulleet löydökset voitiin raportoida avoimesti. Näin toimeksiantaja sekä lukijat voivat saada mahdollisimman suuren hyötyä lukemastaan. Opinnäytetyön tekijälle hankkeen läpivieminen ja raportointivaihe asettivat suuren haasteen työn henkilökohtaisuuden vuoksi. Tutkijan ja tutkimuksen kohteena olemisen roolit sekoittuivat, mutta tämän roolituksen selkeä tiedostaminen mahdollisti mielestäni työn onnistumisen.

Hanke vastasi tilaajan odotuksiin ja tavoitteisiin, vaikka opinnäytetyöprosessin edetessä painotus muuttui esimiesten työnjaollisten kysymysten käsittelystä perheyrytyksen sisäisten vuorovaikutusprosessien tutkimiseen. Työ onnistui kuitenkin kokonaisuutena hyvin, sillä arjen työkaluja löytyi esimiesten työn helpottamiseksi sekä yrityksen tulos parani lähtötilanteeseen verrattuna. Suurimpana innovaationa opinnäytetyö tuotti ymmärryksen työhyvinvoinnin merkityksestä kannattavassa yritystoiminnassa. Hankkeen myötä perheyrytyksen sisäinen vuorovaikutus otettiin käsittelyyn ja sen myötä monet lukot lähtivät aukeamaan. Oivallus siitä, että perheyrytyks on erityinen yhteisö, eikä sitä voi johtaa huomioimatta perheenjäsenten keskeistä tiivistä sidettä.

Opinnäytetyöhanke toteutettiin käyttäen Morizin karsittua palvelunkehittämismallia. Tässä karsitussa vaiheessa on kolme vaihetta, jotka ovat ymmärtämis-, kehittämis- ja toteuttamis-

vaiheet. Hankkeessa perehdyttiin ensin teoriaan, joka koostui ravintola-alasta, perheyriksen dynamiikasta sekä johtajuus ja esimiestyöstä. Ymmärtämisvaiheessa oli tärkeä perehtyä ja selvittää tilaajan toimintaan vaikuttavat sen hetkiset pulmat ja epäkohdat. (Koivisto 2007, 72). Lähtötilanteen kartoitukseen käytettiin vaakakuppimenetelmää sekä nettipohjaista lomaketta. Johtoryhmän, eli äidin ja tytärten välistä vuorovaikutus suhdetta tarkasteltiin valokuvien avulla sekä haastatteleamalla kartoitettiin työnohjausmenetelmää. Osaamislueitelolla selvitettiin, mitä osaamista johtoryhmä tarvitsee selvitäkseen Yritys X:n pyörittämisestä hyvin.

Kehittämisvaihe pohjautuu tilaajan todelliseen tarpeeseen löytää ratkaisuja asetettuihin tavoitteisiin sekä ymmärtämisvaiheessa nousseisiin kehittämistarpeisiin. Vaiheen aikana kokeiltiin erilaisia innovatiivisia ratkaisuja, kuten To do -taulua, työtehtävälistaa, työnohjausta, palaverikäytänteiden muuttamista sekä kouluttautumista työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kokeillut menetelmät vastasivat hyvin tilaajan tarpeisiin, joskin niiden tuloksen voidaan nähdä vasta pidemmällä aikavälillä. Menetelmät toimivat siinä määrin, että niitä lähdettiin viemään toteuttamisvaiheeseen, joskin niiden sisällön kehittämistä jatkettiin läpi opinnäytetyöprosessin ja työ jatkuu edelleen.

Toteuttamisvaiheessa selvitettiin kehitettyjen toimintamallien ja työkalujen toimivuus tilaajan näkökulmasta. Jotta saatiin vertailevaa tietoa lähtötilanteeseen, toteutettiin uudestaan vaakakuppimenetelmän avulla kysely johtoryhmältä. Sen tulokset vietiin SWOT-analyysiin, joka antaa selkeän kuvan siitä onko nyt toteutettu hanke muuttanut johtoryhmän kokemusta työn arjen sujuvuudesta lähtötilanteeseen verrattuna. Toteuttamisvaiheen jälkeen opinnäytetyön tulokset on selkeästi nähtävissä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi Yritys X:n johtoryhmän käyttöön arjen työkaluja, joiden on koettu helpottavan johdon esimiesten työtä, arjen sujuvuutta ja keskinäistä viestintää. Johtoryhmän vuorovaikutus ja perhedynamiikka on otettu työnohjauksen kautta käsiteltyyn. Johtoryhmän keskinäiset suhteet ovat parantuneet ja se heijastuu työhyvinvointiin sekä työssäjaksamiseen. Tärkeää on, että työnohjaus jatkuu opinnäytetyöprosessin loputtua. Näin varmistetaan positiivisen kehityksen jatkuminen. Näiden kehitettyjen menetelmien voidaan katsoa vaikuttaneen positiivisesti myös yrityksen liikevaihtoon, sillä Yritys X:n vuoden 2015 tulossennuste näyttää ylittävän vuoden 2014 tuloksen.

Jatkossa kehittämistyötä on hyvä laajentaa myös johtoryhmän ulkopuolelle. Ilmapiirikartoituksilla ja työhyvinvointikyselyillä voitaisiin seurata henkilöstön voimavaroja ja jaksamista. Koko henkilöstöä koskevaan TYHY - toimintaan on syytä panostaa jatkossa. Näin voidaan luoda edellytykset sellaiselle aineettomalle pääomalle, jonka kautta yritys saa kilpailuetua sekä sitoutuneen ja tuloksekkaan henkilöstön.

Lähteet

Blomqvist, J., Karkiainen, V & Elo-Prässi, K. 2014. Omistajaperheissä on arvoa. Tulostettu 2.6.2015. <http://www.talouselama.fi/Tebatti/omistajaperheissa+on+arvoa/a2262924>

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2 painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-kustannus.

H1, 2015. Toimitusjohtajan haastattelu. 14.4.2015. Yritys X.

H2, 2014. Päiväkirjamuistiinpanot.

H3, 2015. Ravintolapäällikön haastattelu. 3.1.2015. Yritys X.

Kaivola, T. & Romppanen, B. 2014. Työnohjaaja ryhmäilmiöiden tunnistajana. Osviitta 3/2014. Työnohjauksen ammattilehti. Ryhmäilmiöt työnohjauksessa. Suomen työnohjaajat ry. Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. 5 painos. Helsinki: Gummerus.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Helsinki; Taideteollinen korkeakoulu.

Koivunen, N. & Sääntti R. 2014. Työkaluja esimiesten ja johtajien työnohjaukseen. Osviitta 4/2014. Työnohjauksen ammattilehti. Työnohjaus ja johtajuus. Suomen työnohjaajat ry.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2011. Arvostus - valmentava kirj esimiehille. 3 painos. Helsinki: Tammi.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi: Saarijärven offset.

Lappi, T. 2015. Matkailu- ja ravintola-alan työllisyys heikkenee edelleen: oikeilla toimilla työllisyys nousee. Viitattu 8.6.2015. <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-tyollisyys-heikken/>

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suomentaja Lahti-Sallinen, M. Helsinki: Multiprint.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an Evolving Field. Köln international school of design. University of applied sciences Cologne. http://issuu.com/st_moritz/docs/ta2servicedesign/15

Nurmilaakso, T. 2011. Äiti on tyttären ikuinen harjoitusvastus. Viitattu 8.6.2015. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2011/03/01/aiti-tyttaren-ikuinen-harjoitusvastus>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Perheyritysten liitto. 2015. Viitattu 9.6.2015. <http://www.perheyritys.fi/>

Pwc. 2012. Perheyritysraportti. Tulostettu 2.6.2015.
https://www.google.fi/?gfe_rd=cr&ei=YHLgVNGkKsKP-wa-z4HoCg&gws_rd=ssl#q=perheyritysraportti+2012

Rantala, T. 2014. Haastattelu 27.8.2014. Kouvola: Kouvolan kaupunki, kasvun ja oppimisen tukipalvelut.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8 painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Tynkkynen, M. 2014. Pääkirjoitus. Osviitta 4/2014. Työnohjauksen ammattilehti. Työnohjaus ja johtajuus. Suomen työnohjaajat ry.

Työturvallisuuskeskus 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2 painos. Helsinki: Painojussit.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3 painos. Helsinki: Otava.

Yritys X:n viimeisin vahvistettu tilinpäätös 2014.

Kuvat

Kuva 1: To do -taulu	24
Kuva 2: Vuosikello	30

Taulukot

Taulukko 1: Osaamislueettelo	22
------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämisprosessin vaiheet	16
Kuvio 2: SWOT-analyysi	33

Liitteet

Liite 1 Nettipohjainen kartoituslomake	43
Liite 2 Vaakakuppimentelmän tulokset	46
Liite 3 Työnohjaajan haastattelu	48
Liite 4 Työtehtävälista	52

Liite 1 Nettipohjainen kartoituslomake

Mihin teollisuudenalaan yrityksenne kuuluu?

☐ Maatalous, metsätalous ja kalastus
☐ Tuotanto
☐ Rakennusala
☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
☐ Kuljetus
☐ Informaatio ja viestintä
☐ Talous ja vakuus
☐ Ammattitaito, tiede ja tekniikka
☐ Koulutus
☒ Majutus ja ravintola
Muu (täsmennä) _____

Mikä on yrityksenne toimintamuoto?

☐ Toiminta / Ammatinharjoittaja / Yksityisyrittäjä
☐ Avoin yhtiö
☐ Kommandiittiyhtiö
☒ Yksityinen osakeyhtiö
☐ Jalkinen osakeyhtiö
☐ Osuuskunta
Muu (täsmennä) _____

Kuuluuko yhteistyöhön pääomasijoituksia?

☐ Kyllä, omistamme suurimman osan yhteistyötahon pääomasta
☐ Kyllä, omistamme pienen osan yhteistyötahon pääomasta
☒ Ei, yhteistyöhön ei kuulu pääomasijoituksia

Onko kyseisen yhteistyökumppani yrityksenne kilpailija?

☐ Kyllä
☒ Ei

Montako työntekijää yhteistyökumppanillanne on teihin verrattuna?

☐ Paljon vähemmän
☐ Vähemmän
☐ Suunnilleen saman verran
☐ Enemmän
☒ Paljon enemmän

Kuinka kauan yrityksenne on tehnyt työtä kyseisen tahon kanssa?

vuotta
kuukautta

Kuinka usein/säännöllisesti teette yhteistyötä kyseisen tahon kanssa?

☐ Erittäin harvoin
☐ Harvoin
☐ Joskus
☐ Usein
☒ Jatkuvasti

Minä vuonna yrityksenne on perustettu?

Vuonna

Montako työntekijää yrityksessänne on tällä hetkellä (suunnilleen)?

Kokopäiväisiä työntekijöitä

Mikä oli yrityksenne liikevaihto viime tilikauden aikana (euroissa)?

☒ x < 2 milj.
☐ 2-5 milj.
☐ 5-10 milj.
☐ 10-20 milj.
☐ 20-50 milj.
☐ 50-100 milj.
☐ 100-200 milj.
☐ x > 200 milj.
☐ Muu valuutta _____

Mikä on tutkimus- ja kehitystyon kulujen osuus yrityksenne liikevaihdosta?

☐ Ei sisälly tutkimus- ja kehitystyötä
☒ x < 1 %
☐ 1-2 %
☐ 3-5 %
☐ 6-10 %
☐ 11-20 %
☒ 21-30 %
☐ 31-50 %
☐ x > 50 %

Onko kyseessä perheyritys (eli 1-2 perhettä omistavat suurimman osan (yli 50 %) osakkeista tai heillä on suurin edustus yrityksen johdossa)?

☒ Kyllä
☐ Ei

Verrattuna yrityksenne kaikkiin muihin yhteistyösuhteisiin tämä yhteistyösuhde on...

... paljon lyhytaikaisempi ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ... paljon pitkäaikaisempi

Verrattuna yrityksenne kaikkiin muihin yhteistyösuhteisiin tämä yhteistyösuhde on...

... ei yhtä menestyksellinen ☐ ☐ ☐ ☒ ... paljon menestyksellisempi

Verrattuna yrityksenne kaikkiin muihin yhteistyösuhteisiin tämä yhteistyösuhde on...

... tuottanut huomattavasti vähemmän liikevaihtoa ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ... tuottanut huomattavasti enemmän liikevaihtoa

Verrattuna yrityksenne kaikkiin muihin yhteistyösuhteisiin tämä yhteistyösuhde on...

... paljon innovaatiopainotteisempi ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ... ei yhtä innovaatiopainotteinen

Verrattuna yrityksenne kaikkiin muihin yhteistyösuhteisiin tämä yhteistyösuhde on...

... paljon kilpailupainotteisempi ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ... ei yhtä kilpailupainotteinen



31%

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perheenjäsenet kokevat voimakkaasti kuuluvansa perheyntykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheenjäsenet kokevat perheyntyksen menestyksen myös henkilökohtaisena menestyksenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntys merkitsee erittäin paljon perheenjäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Se, että on osa perheyntystä, auttaa määrittelemään sitä, keitä olemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheenjäsenet ovat kertovat yleensä muille olevansa osa perheyntystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat yleensä yhdistävät perheen nimen perheyntyksen tuotteisiin ja palveluihin	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perheyntys on erittäin aktiivinen edistämään sosiaalisia aktiviteetteja yhteisen tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksen kuuluvuutta työntekijöitä kohdellaan kuin perheenjäseniä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksen sopimuksellaiset suhteet perustuvat suurelta osin luottamukseen ja vastavuoroisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvojen suhteiden rakentaminen muiden toimijoiden (esim. muut yritykset, ammatilliset liitot, julkiset toimijat) kanssa on tärkeää perheyntykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksen sopimukset tavarantoimittajien kanssa perustuvat pitkäkestoisin suhteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunteet ja näkemykset vaikuttavat usein perheyntyksen päätöksentekoprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheenjäsenen hyvinvoinnin tunnistaminen on meille ensisijaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksen perheenjäsenien väliset tunteet ovat erittäin vahvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksen tunteisiin perustuvat näkökulmat ovat usein yhtä tärkeitä kuin talouteen perustuvat näkökulmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvat tunteet perheenjäsenen kesken auttavat myönteisen itsetuntemuksen ylläpitämisessä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksen perheenjäsenet välittävät toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perheyntys on erittäin aktiivinen edistämään sosiaalisia aktiviteetteja yhteisön tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksessä perheeseen kuulumattomia työntekijöitä kohdellaan kuin perheenjäseniä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksessä sopimuksellaiset suhteet perustuvat suurelta osin luottamukseen ja vastavuorisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvojen suhteiden rakentaminen muiden toimijoiden (esim. muut yritykset, ammatilliset liitot, julkiset toimijat) kanssa on tärkeää perheyntykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksen sopimukset lauarantoimittajien kanssa perustuvat pitkäkestoisiin suhteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunteet ja näkemykset vaikuttavat usein perheyntyksen päätöksentekoprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheenjäsenen hyvinvointiin turvaaminen on meille ensisijaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksessä perheenjäsenen väliset tunneet ovat erittäin vahvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheyntyksessä tunteisiin perustuvat näkökulmat ovat usein yhtä tärkeitä kuin talouteen perustuvat näkökulmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvat tunneet perheenjäsenen kesken auttavat myönteisen itsetuntemuksen ylläpitämisessä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksessä perheenjäsenet välittävät toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin. Oletko väitteen kanssa täysin eri mieltä, eri mieltä, et eri eikä samaa mieltä, samaa mieltä vai täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Perheen perinnön ja tradition jatkaminen on perheyntykselle tärkeä tavoite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheeseen kuuluvat omistajat eivät ole taipuvia anomaan sijoituksiaan lyhyellä aikavälillä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheenjäsenet eivät ole taipuvia harjoittamaan perheyntyksen myymistä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestyksellinen liiketoiminnan siirto seuraavalle sukupolvelle on tärkeä tavoite perheenjäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheyntyksessä perheenjäsenet kontrolloivat yrityksen strategisia päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Perheen kontrollin ja riippumattomuuden säilyttäminen ovat tärkeitä tavoitteita perheyntykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitkaa yksi vastaus per kysymys

Arvioi yrityksenne taloudellista suoriutumista edellisellä tilikaudella verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihinne!

Käytä arvioinnissa seuraavia kriteereitä:

	Paljon huonompi	Huonompi	Huikan huonompi	Suunnilleen sama	Huikan parempi	Parempi	Paljon parempi
...Myynnin kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Markkinaosuuden kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Liikevoiton kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ajattele tämänhetkistä tuotevalikoimaanne:

Mikä osuus siitä perustuu radikaaleille innovaatioille tai inkrementaalisille/vähittäisille innovaatioille?

.....radikaali/täysin uusi lähestymistapa tuotevalikoimassamme seuraaviin tekijöihin liittyen

	x ≤ 20%	x ≤ 40%	x ≤ 60%	x ≤ 80%	x ≤ 100%
Markkinat	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasano	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituskyky	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

.....inkrementaaliset/vähäiset parannukset/muutokset tuotevalikoimassamme seuraaviin tekijöihin liittyen

	x ≤ 20%	x ≤ 40%	x ≤ 60%	x ≤ 80%	x ≤ 100%
Markkinat	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasano	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituskyky	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ☐ Jostkus
☐ Usein
☒ Jatkuvasti

Missä vaiheessa yhteistyönne on?

- ☐ Alustavassa vaiheessa
☐ Pilotivaiheessa
☐ Kehitysvaiheessa
☒ Valokuntum

Millä todennäköisyydellä yrityksenne tekee yhteistyötä kyseisen tahon kanssa jatkossa?

- ☐ x ≤ 20 %
☐ x ≤ 40 %
☐ x ≤ 60 %
☐ x ≤ 80 %
☒ x ≤ 100 %

Missä vaiheessa innovaatioprosessia yrityksenne tekee / on tehnyt yhteistyötä kyseisen tahon kanssa? (Voit valita useita vaihtoehtoja tai jättää tyhjäksi jos mikään vaihtoehto ei sovi)

- ☒ Konseptin kehitys ja arviointi
☐ Suunnittelu & määrittely
☒ Tuotekehitys
☐ Testaus & arviointi
☒ Markkinointi, lanseeraus

Onko yrityksenne kehittänyt yhteistyössä uuden tuotteen, komponentin tai palvelun edeltävien kolmen vuoden aikana?

- ☐ Ei
☐ Tuotteen/komponentin
☒ Palvelun

Merkitse niiden yritysten tai yhteistyökumppaneiden arvioitu kokonaismäärä, joiden kanssa yrityksenne tällä hetkellä tekee yhteistyötä (ts. tekee nyt tai on tehnyt kuluneen vuoden aikana).

- ☐ Ei yhtään
☐ 1-3
☐ 4-9
☐ 10-24
☒ 25-49
☐ 50-99
☐ x ≥ 100

Merkitse niiden yritysten tai yhteistyökumppaneiden arvioitu kokonaismäärä, joiden kanssa yrityksenne tällä hetkellä tekee yhteistyötä (ts. tekee nyt tai on tehnyt kuluneen vuoden aikana).

- ☐ Ei yhtään
☐ 1-3
☐ 4-9
☐ 10-24
☒ 25-49
☐ 50-99
☐ x ≥ 100

Edell.

Seur.

Vaihtamisen hinta

Kun ajattelet suhdetta yhteistyökumppaniinne, valitse missä määrin seuraavat väitteet pitävät paikkansa. Mikäli suhde yhteistyökumppaniin päättyisi,...

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
...emme olisi varmoina, olisivatko uuden yhteistyökumppanin tuotteet jättäi palvelut riittävä vaatimuksiimme nähden	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...yrityksemme pitäisi oppia tekemään asiat toisin uuden yhteistyökumppanin kanssa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...uuden yhteistyökumppanin kanssa työskentelyn aloittaminen vaatisi paljon aikaa ja vaivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
...jotakin etuja ei voitaisi säilyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteistyösuhteen tulosten (tuotteet tai prosessit) innovaatio/uutuusaaste

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tämän kehityksen tuloksena koko toimialamme on muuttunut tai tulee muuttumaan täysin	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tähän kehitykseen käytetty teknologia muuttaa toimialan standardeja	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämän kehityksen tuloksena asiakaskokemuksamme on muuttunut/laajentunut tai tulee muuttumaan/laajentumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän oli muutettava aiempaa teknologiaamme vain vähän tämän kehityksen saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutamme säännöllisesti innovatiivisia kehitysideoja yhteistyöhön liittyvissä palveluissa/prosesseissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme uusia prosesseja/palveluita yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyseisen yhteistyökumppanin kanssa toimiessa meidän on ollut mahdollista vähentää tuote- ja tuotantokuluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kyseisen yhteistyökumppanin kanssa toimiessa olemme pystyneet lisäämään prosessituottavuuttamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyseisen yhteistyön avulla voimme säännöllisesti vähentää liiketoiminnan kuluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Yhteistyön sujumisen yleinen arviointi

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kyseisen yhteistyön sujuminen on vastannut tavoitteitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisestä kannattavuuden näkökulmasta yhteistyömme on ollut menestyksekkästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyseisen yhteistyökumppanin kanssa saatamme aina asetetut suoritusavoitteet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

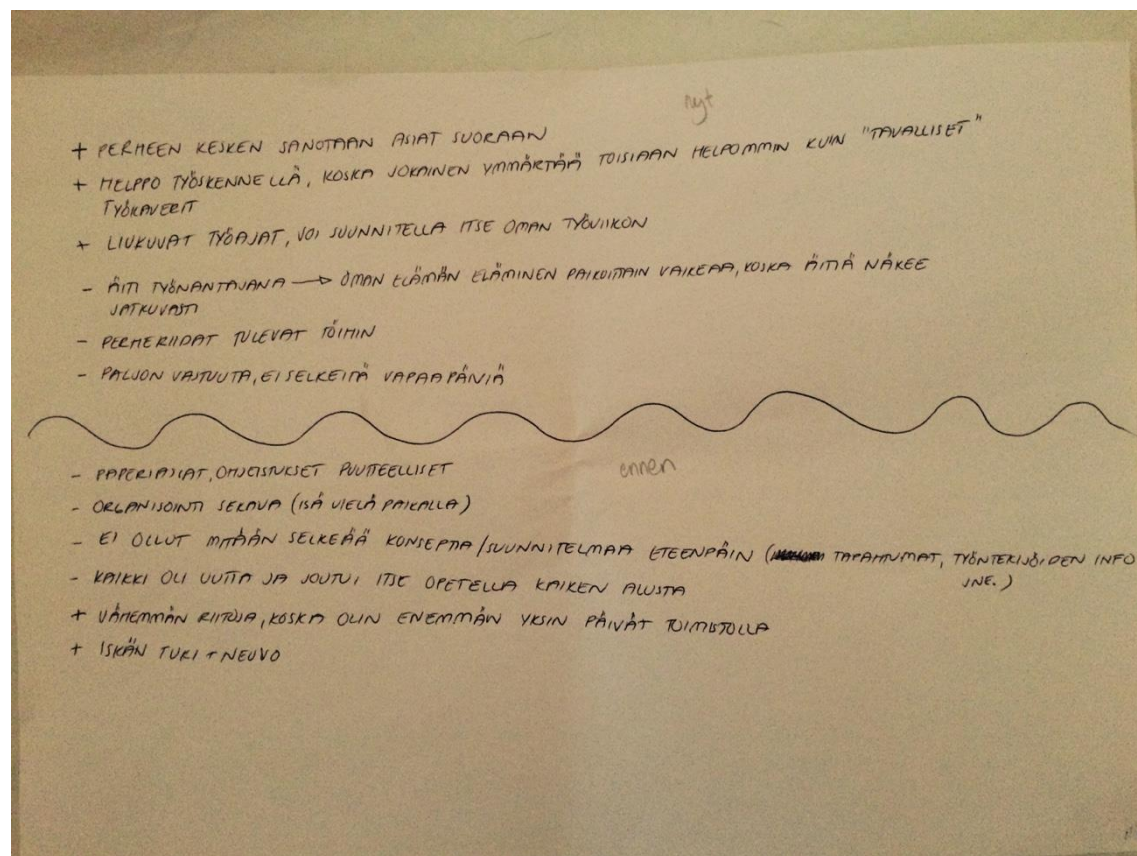
Yhteistyössä tapahtuva oppiminen

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ymmärrämme yhteistyökumppanimme osaamista ja taitoja hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaksumme yhteistyökumppanimme osaamisen ja taidot hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovellettaamme yhteistyökumppanimme osaamista ja taitoja hyvin	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän ja yhteistyökumppanimme tiedot täydentävät toisiaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutamme etua yhdistämällä osaamisemme yhteistyökumppanimme osaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ja yhteistyökumppanimme olemme hyviä yhdistämään osaamisemme ratkaisaksemme ongelmat nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanimme saadun/opitun osaamisen ansiosta voimme selättää haasteet nopeammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvaudumme usein yhteistyökumppanimme osaamiseen ja opimme siten ratkaisemaan ongelmat nopeammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanimme opitun osaamisen ansiosta voimme saattaa projektit päätökseen nopeammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme uusia ideoita/hakemuksia/tuotteita jne. yhdessä yhteistyökumppanimme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydämme uusia ratkaisuja jakamalla osaamista yhteistyökumppanimme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisemme ongelmia usein jakamalla osaamista yhteistyökumppanimme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme ja yhdistämme osaamista saattaaksemme uusia projekteja päätökseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 Vaakakuppimentelmän tulokset

	+	-
ENNEN	<ul style="list-style-type: none"> • HYVÄT LÄHEISET SUHTEET • TYÖT OITAVAT PALJON VASTUUTA • UUSIEN TOIMINTATAPOJEN IDEOINTI JA KEHITTÄMINEN 	<ul style="list-style-type: none"> • KUNINKIN EPÄSELVÄ TÄHTÄVÄKÖVÄ • JOUDUN MIELESTÄNI VARMISTELEMMAAN ONKO PERUSTEHTÄVÄT PÄÄVITÄISET TOIMET SUORITETTU • RIITELY PERHEASIOISSA
NYT	<ul style="list-style-type: none"> • TEHTÄVÄKÖVÄ SELEKTUNUT • TYÖNOHJAUKSEN KEHITTÄMINEN HELPOITANUT PERHEASIOIDEN TÖHISTÄ TYÖPAIKALLE JONKA JONKOSTA RIIDAT VÄHENTYNEET 	<ul style="list-style-type: none"> • HETKITTÄIN VIELÄ TUNNEN, ETTEI KATKIA OLE SIIDUTUNEET RIITÄVÄN TYÖHÖN

+	<ul style="list-style-type: none"> + voi suunnitella omat työajat/nikot + päätöksentekoa ja mahdollisuus muokata omaa työkuukautta + työstämisen monipuolisuus → ei tule tylsää + läheiset perhesuhteet + mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön, ilmapäivä, kulttuurin yms. 	<ul style="list-style-type: none"> - töiden painavuus ja sekavuus - ei esimiestä, joutuu selvittää ongelmista yksin. - ympäristökauden toisessa mielessä - vaikea rakentaa omaa elämää - työpainot ja ongelmat neyastuvat suoraan perheeseen ja toisinpäin. - katoaksesta toiseen eläminen
nyt		
ennen	<ul style="list-style-type: none"> + pienempi vastuu koulun ajan, sai suunnitella koulun rauhassa + kokemus laajasti rantatöiden alan eri työtehtävistä eri osastoissa + vanhempien tuki työssä ja vapaa-ajalla 	<ul style="list-style-type: none"> - paineita tulevista, muiden odotukset johtajuudesta ja yrityksen pönittämisestä - tunne siitä, että pitäisi olla auttamassa koulussa enempi - samoja työtehtäviä, myyntitö humalauten kanssa ei tunnu omalta.



Liite 3 Työnohjaajan haastattelu

Monenlaiset muutokset, kasvavat tulosvaatimukset ja uudet tehtävät kasaavat paineita organisaatioille. Nykyaikaisen menestyvän organisaation elinehto on kyky uusiutumiseen ja kehittymiseen. Samanaikaisesti, kun yritykset ja työpaikat haluavat kehittää henkilöstöään, ihmiset itse haluavat kehittyä. Ihminen sijoittaa aina osan itsestään organisaatioon/työhön. Hän rakentaa myös itseään työn kautta ja siksi työhön kohdistuvat paineet ja työn kehittäminen ovat myös itseä koskeva prosessi. Organisaatioissa tarvitaan aikaa asioiden pohtimiseen kii-reettömästi. Usein on hyvä käyttää ulkopuolista ohjaajaa, jotta tilanteita voitaisiin riittävän neutraalisti eritellä, ja tutkimiselle tarpeellinen psykologinen välimatka sekä etäisyys voitai-siin tavoittaa. (Rantala 2014.)

”Yksi työnohjaukseen liittyvistä lempilauseistani on työnohjaajakouluttajani Harri Hyypän to-teama - Jos voimme hyväksyä sen, ettemme ole olleet ihan täydellisiä, voimme lähteä kehittymään!” (Rantala 2014)

Ammatillisen kasvun tukeminen, yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä työn-tekijöiden hyvinvoinnin edistäminen luovat edellytyksiä tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Menestymisen kannalta on ratkaisevaa, miten ihminen mieltää työnsä ja roolinsa, mi-ten hän löytää persoonalliset voimavaransa kehittyäkseen ja jaksakseen työssään. Työssä jaksaminen edellyttää onnistunutta tasapainoa itsensä, työroolin ja organisaatiokokonaisuuden välillä. Työnohjaus tukee organisaation uudistumis- ja kehityspyrkimyksiä. Työnohjauk- sessa pyritään selventämään perustehtäviä ja tukea työroolissa pysymistä, jäljittää väärin- ymmärryksiä ja lisätä itsetuntemusta. Työnohjaus on parhaimmillaan ennaltaehkäisevää psyykkistä työsuojelua, jonka pyrkimyksenä on tuottaa hyvinvointia organisaatioon. (Rantala 2014.)

Työnohjaus on työhön, omaan työrooliin ja työyhteisöön liittyvien kysymysten, kokemusten, tunteiden ja mielikuvien tutkimista sekä jäsentämistä uudelleen ja luovasti yhdessä erityis- koulutetun työnohjaajan kansa. Työnohjauksessa pyritään yhteistyöhön ja tutkivan työotteen ylläpitämiseen. Se on uutta luova työtapa, jossa työnohjaaja ja ohjattava tapaavat säännöllii- sesti ja puhuvat tutkivalla perusotteella ohjattavan työstä. Työnohjauksessa tulisi olla va- pautta puhua kaikesta. Työnohjaaja toimii tällöin asiantuntijana, joka huolehtii siitä, että sisältöjä tarkastellaan työn näkökulmasta. (Rantala 2014.)

Työnohjaussuhde luodaan ja ylläpidetään tietoisesti. Se on aina määräaikainen suhde, jonka pohjana on joko kirjallinen tai puhuttu sopimus. Koska työnohjaus koskee ohjattavan työtä, ja se tapahtuu yleensä hänen työajallaan ja työnantajan kustannuksella, työnantajalla on oikeus varmistaa, että työnohjaus palvelee tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation perustehtä-

vää. Itse työnohjaus ei ole salaista, vaikka työnohjauksessa käsitellyt asiat ovatkin luottamuksellisia. Työnohjaukseen voi osallistua yksilö, ryhmä, työyhteisö tai sen osa sekä tiimi. Sen välineenä on ohjaajan ja ohjattavan välinen keskustelu. Työnohjaus saa sisältönsä ensisijaisesti sen perusteella, mitä ohjattava on siihen valmis sijoittamaan. Työnohjauksen materiaalina käytetään ohjattavan kokemuksia omassa työssään, ja keskitytään ohjattavan ja hänen työnsä välisen suhteen tutkimiseen ja jäsentämiseen. (Rantala 2014.)

Työnohjausta voidaan tehdä useista eri viitekehyksistä käsin. Ohjaajan työtapaan vaikuttavat hänen taustansa, koulutus, työ- ja elämäkokemuksensa sekä henkilöhistoriansa. Työnohjaaja on erikoiskoulutuksen saanut ammattihenkilö, joka on ammatillisesti oman alansa kokenut työntekijä. Tällä hetkellä työnohjaajiksi valmistutaan monista laajuuksiltaan, sisällöiltään ja viitekehyksiltään erilaisista koulutusohjelmista. Nämä suuntaavat osaltaan työnohjauksessa käytettäviä menetelmiä. Ohjaajalla voi olla työnohjaajakoulutuksen lisäksi myös muuta erityisosaamista, jota hän käyttää työnohjauksen tukena. (Rantala 2014.)

Työnohjaajan tehtävänä on luoda edellytykset sille, että ohjattavassa voisi lähteä liikkeelle uutta kasvua. Pyrkimyksenä on, että ohjattava saa riittävästi virikkeitä oppiakseen uutta, katsoakseen asioita uudella tavalla ja kehittyäkseen sitä kautta ammattilaisena. Työnohjaus on yleensä pitkäkestoinen mutta aina määräaikainen prosessi, joka perustuu kokemuseräiseen oppimiseen, oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Prosessi kestää keskimäärin 1-3 vuotta, ja siihen osallistuvien sitoutuminen on tärkeää. Työnohjaus merkitsee työn tekemistä. Se vaatii ohjattavalta vaivannäköä ja antautumista. Työnohjaus ei ole ohjauksen saamista tai vastaanottamista ilman omaa ponnistusta. Työn tekemisen kautta tulevat esiin myös työnohjauksen tulokset. Palautteen antaminen ja arviointi liittyvät kiinteästi prosessin eri vaiheisiin ja ovat tärkeä osa työnohjausta. (Rantala 2014.)

”Jokainen työnohjausprosessi on yksilöllinen. Kun prosessi alkaa, ei aina tiedetä, mitä tapahtuu. Työnohjauksen hyöty on siinä, että asioita otetaan esille, niitä pohditaan ja arvioidaan.” (Rantala 2014)

Työnohjauksen lähtökohtana ovat aina osallistujien tarpeet. Ohjattava itse määrittelee mitä hän työnohjauksella tavoittelee. Hyöty voi alkaa näkyä mm. ihmisten työhyvinvoinnin paranaemisena, uusien työkäytäntöjen löytymisenä, perustehtävän ja työroolin selkiintymisenä, työpaineiden hellittämisenä, ammatillisena kasvuna ja kehittymisenä sekä ammatti-identiteetin vahvistumisena. Työnohjaus vahvistaa työyhteisön kaikkia jäseniä ja heidän yhteistyötään, puhdistaa työilmapiiriä ja rakentaa positiivista yhteishenkeä. (Rantala 2014.)

Suomen työnohjaajat ry (STORY) on määritellyt työnohjaajan eettiset periaatteet suhteessa tilaajaan/työnantajaan sekä suhteessa ohjattavaan seuraavasti nettisivuillaan. Työnohjaajan

on oltava lojaali ohjattavalle, ohjattavan esimiehelle, työnantajalle sekä organisaation perustehtävälle. Työnohjaaja ei saa ottaa itselleen ohjattavan työyhteisön johtajuutta. Hänen tulee työskennellä luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja niiden ylläpitämiseksi.

Työnohjaajan lähtökohtana ja työskentelyn perustana on tilaajan kanssa tehty sopimus ja sen noudattaminen. Sopimus sisältää realistiset tavoitteet, niistä johdetun aikataulun sekä työskentelytavat ja hinnoittelun. Työnohjaajan tulee kunnioittaa myös kaikkea muuta organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä. Hän asettaa itsensä ohjaamansa yksilön/ryhmän/yhteisön palvelukseen, joten työskentely lähtee ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja antaa vain tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön.

Työnohjaus on luottamuksellista ja avointa suhteessa tilaajaan ja ohjattavaan. Työnohjaaja sitoo vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin ja hänen tulee kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa sekä valintoja silloinkin, kun ne ovat johtaneet epäonnistumiseen. Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään. Työnohjaajan tulee luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin ja hänellä on oltava riittävä etäisyys ohjattavaan. Aikaisemmat kontaktit on syytä tuoda keskusteluun tilaajan ja ryhmäohjauksessa ryhmän kanssa ennen sopimuksen tekoa. Työnohjaajan tulee myös jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen - jopa perääntymiseen.

Työnohjaus perustuu vapaaehtoisuuteen, ja ohjaukseen tullaan pääsääntöisesti työntekijän omasta aloitteesta. Työnohjaus toteutuu käytännössä työnantajan antaman luvan/ mahdollisuuden varassa. Kun tarve, halu ja työnantajan lupa työnohjaukseen on olemassa, on etsittävä sopiva työnohjaaja. Työnohjausprosessi käynnistyy yhteydenotolla työnohjaajaan, jonka jälkeen sovitaan mahdollisesta ”tunnusteleavasta” tapaamisesta tai alkuhaastattelusta. Työnohjausprosessi käynnistyy vasta, kun ohjattava ja ohjaajaehdokas ovat keskustelleet työnohjauksen tarpeesta, sisällöstä, tavoitteista ja käytännöistä sekä todenneet keskinäisen sopivuuden ja halukkuuden ryhtyä ohjausprosessiin. (Rantala 2014.)

Työnohjaussopimus tehdään ohjaussuhteen alussa, ja sen sisältöihin voidaan palata suhteen aikana, erityisesti arviointien yhteydessä. Sopimuksella määritellään ainakin työnohjaussuhteen kesto, se kuinka usein ohjausistuntoja pidetään, kuinka kauan ne kerrallaan kestävät, sekä kustannukset. On hyvä sopia myös kuinka mahdollisista poissaoloista tai peruuntumisista ilmoitetaan. Sopimuksessa voidaan ilmaista myös työskentelyn tavoitteita ja työmuotoja. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että asioista on alussa puhuttu riittävästi ja sovittu selvästi. Sopimus palvelee kaikkia sen osapuolia, ohjattavaa, organisaatiota ja työnohjaajaa. (Rantala 2014.)

Työnohjaus ei ole terapiaa, vaikka sillä voi olla myös terapeuttisia vaikutuksia. Työnohjauksessa ei kuitenkaan tavoitella terapeuttisia päämääriä, vaan ammatillisena kehittymistä. Siinä keskitytään tutkimaan työhön liittyviä kokemuksia, kun taas terapeuttisessa suhteessa ovat tutkimisen kohteena kokemukset, jotka liittyvät henkilön koko elämänhistoriaan. Työnohjaus ei ole jatko- tai täydennyskoulutusta. Sen voidaan ajatella sijoittuvan terapian ja koulutuksen väliin. Kysymys ei siis ole kurssittamisesta tai opetuksesta, vaikka työnohjaus onkin kasvatuksellinen prosessi. Työnohjauksessa ei ole opettaja - oppilas asetelmaa, vaan ohjaaja ja ohjattava ovat tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa. Työnohjauksella ei tavoitella yksittäisiä tietoja ja taitoja, vaan se antaa mahdollisuuden persoonallisuuden kasvuun, vahvistaa ammatti-identiteettiä ja auttaa jaksamaan työssä. (Rantala 2014.)

Mentorointi puolestaan eroaa työnohjauksesta mm. siinä, että mentorilla ei tarvitse olla erityistä koulutusta, vaan hän on aina kokeneempi kollega/ seniorityöntekijä suhteessa aktoriin, työältään nuorempaan tai uuteen työntekijään. Mentorointi antaa tukea urakehitykseen, ja se on suunnattu uransa alussa oleville tai uraansa uudelleen arvioiville työntekijöille. Työnohjauksella puolestaan tavoitellaan ammatillista kasvua ja kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Työnohjaus ei ole myöskään työhönopastusta, joka voidaan ajatella paremmin ammattiin ja tehtävään perehdyttämisenä. (Rantala 2014.)

Hyvin toimiva työyhteisö voi käyttää työnohjausta henkilöstönsä hyvinvoinnin tukemiseen ja sisäisen toimivuuden kehittämiseen. Työnohjauksen motiivi ei tarvitse olla ongelmakeskeinen, vaikka ohjauksessa monesti keskitytään pulmatilanteisiin ja väärinymmärrysten jäljittämiseen. Joskus työyhteisöön voi kohdistua myös sisäisiä tai ulkoisia häiriötekijöitä, jotka saattavat haitata työyhteisön toimivuutta ja ihmissuhteita. Tämä voi ilmetä muun muassa uupumuksena, työmotivaation puutteena, yhteistyökyvyttömyytenä ja johtajuuskriisinä. Työnohjausta on lisäksi katsottu tarvittavan silloin, kun työ on ihmissuhdetyötä, työ on tunteita kuormittavaa ja henkilöstön määrä suhteessa työn määrään on epätasapainossa. Myös johtajien ja esimiesten työtä voidaan tukea työnohjauksella, josta hyötyvät johtaja/esimies itse, alaiset ja koko yritys. (Rantala 2014.)

Liite 4 Työtehtävälista

TYÖJAKO

H2

- Kuormakirjat (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Inventaariot (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Teosto (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3, toimipiste4)
- Toimipiste3:n tilaukset
- Toimipiste 3:n lipputilitykset
- Rahanhvaihto (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Nettisivut ja fb (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Maksupäätteet/kassat/ravintolajärjestelmä (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Netti ja muut vastaavat yhteys/tekniikka asiat (kaikki toimipisteet)
- Järjestyshäiriöiden jälkipuinti (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)

H1

- Palkat (kaikki toimipisteet)
- Kirjanpito (kaikki toimipisteet)
- Laskutus (kaikki toimipisteet)
- Tilitykset (toimipiste1, toimipiste2, toimipiste3)
- Rahojen vienti /Laura tai Riina tarvittaessa (toimipiste1, toimipiste2)
- Vuokratilat
- Kiinteistö Oy X, hallituksen asiat
- Kaupunki X kauppakäytävä Oy, hallituksen asiat
- Kiinteistö Oy X2, hallituksen asiat

H2

- Työvuorolistat kolmen viikon välein (kaikki toimipisteet)

- Sopimukset (kaikki toimipisteet)
- Yhteistyökumppanit/sidosryhmät (kaikki toimipisteet)
- Työsuojelu/turvallisuus/hyvinvointi (kaikki toimipisteet)
- Työntekijät/ työsopimukset (kaikki toimipisteet)
- Palaverit (kaikki toimipisteet)
- Omavalvonnat (kaikki toimipisteet)
- Paloturvallisuus/pelastussuunnitelmat (kaikki toimipisteet)
- Markkinointi/kampanjat/tapahtumat (kaikki toimipisteet) yhdessä H3/H4 kanssa
- Rahojen vienti (Toimipiste4)
- Rahanvaihto (Toimipiste4)
- Tilitykset (Toimipiste4/H4)
- Inventaario (Toimipiste4/H4)
- Nettisivut ja fb (Toimipiste4/H4)
- Maksupäätteet/kassat/ravintolajärjestelmä (Toimipiste4)

TARJOILIJAT TOIMIPISTEISSÄ

- Myynti ja asiakaspalvelu
- Puhtaanapito
- Järjestyksenvalvonta
- Ray, toto ym. tilitykset
- Tilaukset (tarkistukset ja mahdolliset reklamaatiot suoraan Olvi/Hartwall/Metro)
- Ravintolan tilojen ja laitteiden kunto sekä huolto (yhteistyökumppanit)
- Kassojen ongelmatilanteet (Finnpos)
- Maksupäätteiden ongelmatilanteet (Point/Elisa)
- Musiikkikoneen ongelmatilanteet (Moodle)